



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

17111



ORGANISATION INTERNATIONALE
DU TRAVAIL

DEUXIÈME CONSULTATION
SUR LA FORMATION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE INDUSTRIELLE
Paris (France), 14 – 19 septembre 1987

Distr.
LIMITÉE

ID/WG.469/11(SPEC.)
28 août 1987

FRANCAIS

Document d'information

ETUDE DE CAS SUR LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI AU
BURUNDI *

Etabli par
Jacques Charne **
Consultant de l'ONUDI

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

** Directeur d'Unité de Recherche, ORSTOM-INSEE, Paris Cedex 14, France.

AVANT-PROPOS

Ce document, préparé à titre d'étude préliminaire dans le cadre d'un Projet relatif à quatre études de cas approfondies sur la formation en cours d'emploi dans quatre pays d'Afrique, notamment le Burundi, le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Zimbabwe, est soumis comme document d'information à la deuxième Consultation sur la formation de la main-d'oeuvre industrielle qui se tient à Paris (France), du 14 au 19 septembre 1987.

L'étude finale et détaillée, qui devrait être complétée au début de l'année 1988, tiendra compte des résultats et des recommandations d'une enquête auprès de quelque 60 entreprises, institutions nationales et sectorielles, etc., des pays ci-dessus mentionnés.

Il est à espérer que d'autres pays en développement bénéficieront également des conclusions de ces études de cas.

Ce projet fait l'objet d'une activité conjointe entre l'ONUDI et le Centre de développement de l'OCDE.

Il est financé au titre d'une contribution volontaire du Gouvernement français au Fonds pour le Développement Industriel de l'ONUDI.

LISTE DES MATIERES .

INTRODUCTION	2
I. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ECONOMIE DU BURUNDI	3
1. Structure et évolution de la production nationale et des exportations	3
2. Emploi et marché du travail	10
II. SYSTEME EDUCATIF, NIVEAU DE FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DESEQUILIBRES ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI	20
III. ACTIONS ET FORMATION EN COURS D'EMPLOI ET COMPORTEMENT DES ENTERPRISES	34
1. Les actions de formation à l'administration et à la gestion des entreprises	34
2. La formation aux métiers et aux techniques de production: apprentissage et maintenance industrielle	43
3. La perception des problèmes posés par la maintenance industrielle et les actions de formation à la maintenance	48
IV. QUELQUES RECOMMANDATIONS EN VUE D'AMELIORER LE SYSTEME DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI AU BURUNDI	56

INTRODUCTION

Enclavé au centre de l'Afrique, dans la région des grands lacs, le Burundi est à la fois l'un des plus petits pays du monde, parmi les plus densément peuplés et aussi l'un des moins développés, si l'on en croit du moins l'indicateur du PNB par tête qui le classerait au 11ème rang avec 220 USS par tête en 1984. Mais cet indicateur est impropre à saisir le niveau de vie réel d'une population essentiellement agricole, très faiblement intégrée à l'économie monétaire, vivant en autosubsistance et aussi en autosuffisance.

Dans ce contexte, le secteur moderne et plus particulièrement le secteur industriel jouent un rôle extrêmement limité. l'action du planificateur et des pouvoirs publics se concentrant sur l'agriculture et le milieu rural.

Sauf à considérer la vulgarisation agricole comme une action de formation, on peut s'expliquer ainsi que la formation en cours d'emploi n'ait pas constitué une préoccupation première des politiques de développement et qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de législation en la matière, au contraire de nombreux autres pays. Les premières actions dans ce domaine datent de 1979 et ont eu tendance à se multiplier au cours des toutes dernières années, sans qu'un cadre général soit venu en fixer les règles et les limites.

Aujourd'hui cependant, et notamment avec la prise de conscience des profonds déséquilibres qui sont apparus ou se profilent sur le marché du travail et dans le système éducatif, les problèmes de la formation en cours d'emploi sont devenus prioritaires, sans toutefois qu'une réelle volonté de coordination ait déjà vu le jour. Aussi est-il d'autant plus important d'essayer de faire le point sur des actions qui sont restées passablement dispersées et qui risqueraient, si l'on ne se préoccupait de leur harmonisation et de leur coordination dans un cadre assurant complémentarité et efficacité, d'aboutir à une utilisation improductive de ressources rares.

I - PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ECONOMIE DU BURUNDI

L'agriculture joue depuis toujours, et continuera à jouer vraisemblablement pendant de nombreuses années encore, un rôle essentiel dans l'économie burundaise : la mesure de ce rôle peut être prise aussi bien dans la formation du Produit National, que dans la structure des exportations, ou encore dans la création d'emplois pour la population, c'est-à-dire d'opportunités de satisfaction des besoins essentiels, sinon de sources de revenus.

1 - Structure et évolution de la production nationale et des exportations

En 1985, le secteur secondaire ne contribuait que pour 16,6 % à la formation du Produit Intérieur Brut aux prix courants et les industries manufacturières non traditionnelles pour 8,8 % seulement (cf. tableau 1 ci-après). Le secteur tertiaire représentait 26,7 % du PIB, avec 11,8 % pour les services non marchands.

Ainsi plus de la moitié (54,8 %) du PIB était constituée par l'agriculture, et 44,7 % par la seule agriculture vivrière. Certes la part du secteur primaire a eu tendance à diminuer au cours des dernières années (passant de 55,5 % à 52,4 % entre 1980 et 1985 à prix constants), notamment la part de l'agriculture vivrière (qui est passée de 44,7 à 41,5 % entre ces deux dates). Il n'en reste pas moins que l'économie du Burundi reste essentiellement tournée vers l'agriculture, et qui plus est, vers une agriculture de subsistance : le tableau 2 montre en effet que la part non commercialisée du PIB évolue de façon similaire à l'agriculture vivrière (de 49,5 % en 1980 à 40,1 % en 1985 aux prix courants).

TABLEAU 1
REPARTITION DU PRODUIT INTERIEUR BRUT 1985 PAR BRANCHES ET
SECTEURS D'ACTIVITE AUX PRIX COURANTS

BRANCHES ET SECTEURS D'ACTIVITE	EN MILLIONS DE FBU	EN % DU PIB
<u>Secteur primaire</u>	<u>77 473.2</u>	<u>54.8</u>
dont Agriculture vivrière	63 186.0	44.7
Agriculture d'exportation	5 266.3	3.7
Elevage, pêche, forêt	9 020.6	6.4
<u>Secteur secondaire</u>	<u>23 510.3</u>	<u>16.6</u>
dont Mines-Energie	649.1	0.5
Industries manufacturières	171 152.0	12.1
(Modernes)	(12 390.6)	(8.8)
(Traditionnelles)	(4 761.4)	(3.3)
Bâtiment et TP	5 709.2	4.0
(Moderne)	(4 018.2)	(2.8)
(habitat traditionnel)	(1 691.0)	(1.2)
<u>Secteur tertiaire</u>	<u>37 806.7</u>	<u>26.7</u>
dont Transports	3 142.2	2.2
Commerce	16 019.2	11.3
(Moderne)	(9 873.7)	(7.0)
(Traditionnel)	(6 145.5)	(4.3)
Services	18 645.3	13.2
(marchands)*	(2 041.2)	(1.4)
(non marchands)	(16 604.1)	(11.8)
Valeur ajoutée totale	138 790.2	98.2
PIB aux prix du marché	141 347.2	100.0

* dont services traditionnels : 46.3 millions FBU

Source : D'après SNES - Comptes économiques du Burundi 1985
 (tableaux pp.11, 30 à 42, 122)

TABLEAU 2
PART DU PIB NON COMMERCIALISEE
 (aux prix du marché - Prix courants)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
PIB marchand non commercialisé						
en % PIB marchand	55.6	53.1	48.6	49.8	46.6	45.5
en % PIB total	49.5	46.8	42.5	43.8	41.0	40.1

Source : SNES - Comptes économiques du Burundi 1985 (tableau p.19)

L'agriculture vivrière et la pêche traditionnelle représentaient 81.6 % de l'activité du secteur primaire ; l'artisanat et la construction de l'habitat traditionnel, 27.4 % de l'activité du secteur secondaire ; le commerce et les services traditionnels, 16.4 % de l'activité du secteur tertiaire. C'est donc plus de la moitié du PIB qui est estimée de façon indirecte et approximative : le secteur traditionnel et non structuré représente probablement une part encore plus importante que celle qui est ainsi révélée.

Au cours des deux dernières décennies, le PIB et ses trois composantes ont connu des taux de croissance annuels en termes monétaires qui sont retracés dans le tableau suivant :

TABLEAU 3
TAUX DE CROISSANCE ANNUEL DU PIB ET DES TROIS SECTEURS
 DE L'ECONOMIE (1965-84)

	PIB	AGRICULTURE	INDUSTRIE	SERVICES
1965-73	4.8	4.7	10.4	3.0
1973-84	3.6	2.3	8.3	5.3

Source : Banque Mondiale : Rapport sur le développement dans le monde - 1986

Mais en termes réels, aux prix constants de 1970, le taux de croissance annuel du PIB qui était de 1.8 % entre 1970 et 1975 et de 1.1 % entre 1976 et 1980, n'était plus que de 0.4 % entre 1981 et 1985 (1).

Si l'industrie a connu les taux de croissance annuels les plus élevés, et notamment les industries manufacturières (12.4 % durant le 3ème plan 1978-82) la part de l'industrie dans le PIB ne s'est guère modifiée (15 % en 1976 et 16 % en 1985 : les industries manufacturières modernes n'en représentant guère que 8.8 %).

Les industries alimentaires sont prédominantes, représentant plus de 68 % de la valeur ajoutée par les industries manufacturières, et parmi elles les industries de production de boissons gazeuses (et particulièrement la brasserie BRARUDI) pesent d'un poids déterminant. Les industries de première transformation des produits agricoles ne viennent qu'en quatrième position, après les industries mécaniques et les industries chimiques, mais avant les industries textiles.

1 cf. Ministère à la Présidence chargé du Plan (1986). Economie burundaise 1985 - Annexes

TABEAU 4
VALEUR AJOUTEE PAR LES DIFFERENTES INDUSTRIES MANUFACTURIERES EN
1985

BRANCHES	VALEUR AJOUTEE EN MILLIONS FBU	EN % DU PIB MANUFACTURIER
Industries de lère trans- formation des produits agricoles	730.4	5.9
Industries alimentaires	8 244.9	66.5
Industries textiles	895.8	7.2
Industries mécaniques	1 271.4	10.3
Industries chimiques	1 080.2	8.7
Industries du bois	167.9	1.4
Ensemble des industries manufacturières	12 390.6	100.0

Source : SNES - Comptes Economiques du Burundi 1985 (tableau pp.30 à 42)

L'étude très intéressante et très documentée de l'OGI sur "l'efficacité du secteur manufacturier depuis 1976 à nos jours et les stratégies de développement industriel pour l'avenir" souligne un certain nombre de caractéristiques et de handicaps de l'industrie burundaise. Selon cette étude, basée sur les données collectées auprès de 45 entreprises industrielles (sur la soixantaine qui comporte le secteur), les résultats d'exploitation sont satisfaisants alors que les signes de faible efficience sont patents. Ainsi par exemple, les bénéfices avant impôts représentent couramment plus de 15 % du chiffre d'affaires alors que la dépendance à l'égard des matières premières importées est forte, que les débouchés sont limités par l'exigüité et le faible pouvoir d'achat du marché local, et surtout que la capacité de production installée à être effectivement utilisée est très faible.

Ce faible taux d'utilisation de la capacité de production installée (en moyenne inférieur à 50 % et pouvant descendre jusqu'à 15 %) est une caractéristique structurelle de l'économie burundaise qui tire son origine de la fonction régionale jouée par Bujumbura avant l'Indépendance : les unités de production installées à cette époque desservaient un marché de près de 8 millions d'habitants (2) constitué par le Burundi, le Rwanda et l'Est du Zaïre. Par la suite cette tendance à la surestimation des capacités s'est perpétuée à travers les espoirs immodérés placés dans la coopération régionale entre les pays des grands lacs (cas de l'usine de verre VERRUNDI prévue pour un marché multinational et ne desservant en définitive que le seul marché national). Le surdimensionnement a pu provenir également des choix politiques en matière d'investissements, la capacité minimale d'une unité industrielle pouvant dépasser les possibilités d'écoulement sur le marché local. D'autres facteurs ont pu jouer : le manque de matières premières et de ressources dû à l'enclavement du pays et principalement sans doute, la surprotection dont a bénéficié jusqu'à présent l'économie burundaise et qui n'a guère été une incitation à l'efficacité.

Les bons résultats d'exploitation et la croissance rapide des investissements privés n'ont pu être obtenus qu'en raison d'importants avantages fiscaux consentis et des protections douanières accordées, qui ont entraîné des distorsions économiques fort coûteuses puisqu'ils rendaient plus intéressant d'investir dans des procédés dépendant essentiellement des importations, les matières et produits importés s'avérant en définitive moins chers que les ressources locales, y compris les produits finis et semi-

(2) cf. BIT.PECTA (1983) : Politique et stratégie d'industrialisation en Afrique : effets sur l'emploi et la distribution des revenus : le Burundi. Ce rapport cite deux études antérieures sur le faible taux d'utilisation des capacités en 1964 et 1970.

finis : cela explique la faiblesse des échanges interindustriels (cf. OGI p. 63).

Dans un tel contexte, on comprend que la place accordée par les entrepreneurs à la formation de la main-d'oeuvre, notamment à sa formation en cours d'emploi, et à la maintenance industrielle, n'ait pas été considérée comme prioritaire. Ainsi la faible taux d'utilisation des capacités de production installées et l'incohérence du système d'incitation se sont traduits également par d'importantes distorsions dans le domaine de la maintenance des équipements industriels et des ressources humaines.

Les mesures d'ajustement structurel mises en place à partir du milieu de l'année 1986 vont drastiquement modifier les règles du jeu et les comportements des entrepreneurs et des investisseurs en réintroduisant les conditions de la concurrence par la libéralisation du commerce. La recherche d'une efficacité maximale des processus de production devrait nécessairement entraîner un changement des mentalités à l'égard de la formation et de la maintenance.

Ces mêmes mesures d'ajustement structurel devraient inciter à rechercher des marchés extérieurs et visent à inverser la tendance actuelle au déficit de la balance commerciale de l'industrie : bien que les exportations de produits manufacturés se caractérisent par un taux de croissance en volume relativement élevé (12,1 % sur la période 1977-85, contre 4,8 % pour les produits primaires), les recettes en devises qui en résultent ne compensent pas les dépenses nécessitées par les importations requises jusqu'à présent par l'activité industrielle. Au demeurant, les produits primaires représentaient en 1985 près de 94 % des recettes d'exportations et le seul café 84 %.

Quant à la dette extérieure, elle atteignait 47 milliards de FBU à la fin de 1985 et son service représentait 24,7 % des recettes d'exportations (contre 4,4 % en 1977) : niveau non encore critique mais dont la vitesse de croissance est alarmante.

2 - Emploi et marché du travail

Au dernier recensement de 1979, la population du Burundi s'élevait à 4.028.000 habitants. Elle est estimée à 4.782.000 au 1er janvier 1986. Le taux de croissance de la population qui était de 1,4 % par an pour la période 1965-73, est passé à 2,2 % pendant la période 1973-84, et il est estimé à 3 % pour la période 1980-2000. La densité démographique est forte (154 habitants/km² en 1979, 184 en 1986), mais n'a pas atteint un seuil critique : le Rwanda voisin connaît d'ailleurs une densité supérieure (223 hab/km² en 1984). Cependant certaines régions du pays connaissent des densités plus élevées (355 à Kayanza, 316 à Ngozi). La population est extrêmement jeune puisque les moins de 20 ans y comptent pour près de 54,2 %. En dépit de ces caractéristiques qui vont habituellement de pair avec un taux élevé de croissance urbaine, la population des villes de Bujumbura et de Gitega ne représente guère que 6 % de la population totale en 1986. Au cours de la décennie précédant le recensement de 1979, le taux de croissance de la population de Bujumbura n'aurait été que de 5 % (3).

De fait, le pays est resté essentiellement agricole et connaît un exode rural très faible, la pression démographique sur les terres restant supportable, l'infrastructure sanitaire et scolaire étant disséminée dans tout le pays en partie grâce aux missions, mais aussi les déplacements vers la ville des personnes sans travail étant contrôlés et limités. De sorte que le Burundi offre l'exemple relativement original d'un pays connaissant une autosuffisance alimentaire dans le cadre d'une économie rurale d'auto-subsistance faiblement monétarisée, caractéristiques ayant

³ Les chiffres cités sont extraits du recensement de la population de 1979, de l'Annuaire Statistique 1985 (SNES), du rapport de la Banque Mondiale sur le développement dans le Monde - 1986 - (pour les taux de croissance de la population totale), du rapport BIT-PECTA (1983) op.cit. pour la croissance de Bujumbura.

pour corollaire la faiblesse de l'exode rural et de la croissance urbaine.

La population active qui représentait en 1979, 60 % de la population totale, était composée pour plus de 93 % d'agriculteurs. Les secteurs secondaire et tertiaire ne représentaient donc que 6,9 % de la population active totale, soit près de 167.000 personnes. Le tableau 5 suivant, élaboré en procédant à des comparaisons entre les résultats du recensement de la population et les données ou estimations sur le secteur moderne, montre en outre que 52,3 % de l'emploi non agricole pouvait être considéré comme relevant du secteur non structuré. Ce secteur représentait plus de 82 % de l'emploi dans les branches manufacturières, près de 72 % de l'emploi dans le commerce, et près de 50 % de l'emploi dans les services (administration comprise).

Une autre estimation (tableau 6) réalisée pour l'année 1982 à partir des travaux du bureau d'études du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle (4) permet d'avoir une vue plus détaillée de la structure de l'emploi par branche d'activité.

L'emploi dans le secteur moderne y est estimé à partir des statistiques de l'Institut National de la Sécurité Sociale et de l'enquête main d'oeuvre dont la couverture et la fiabilité se sont notablement améliorées : globalement les chiffres restent cohérents avec ceux de 1979 : il y aurait quelques 78 500 emplois dans le secteur moderne non agricole (76 900 en 1979) dont 51 % seulement sont des emplois permanents. L'emploi dans les entreprises modernes du secteur manufacturier semble relativement bien appréhendé (6 500 emplois dont 91 % sont permanents). Quant à l'emploi dans le secteur moderne du commerce

4 cf. Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle (1985) : "Evolution de l'emploi au cours du plan quinquennal 83-87". Revue de statistiques du travail n° 4.

et des transports (qui semblait manifestement surestimé en 1979 puisqu'il obligeait à faire l'hypothèse d'une absence totale d'employeurs, de salariés et d'apprentis dans le secteur non structuré), il semble également mieux appréhendé et la disparition de cette surestimation s'opère au profit d'une réévaluation des services modernes.

TABLEAU 5

UNE ESTIMATION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR NON STRUCTURE NON AGRICOLE EN 1979

Statut-Secteur Branches d'activité	Population active totale (RP 79) (1)	SECTEUR NON STRUCTURE			Secteur non structuré en % de la pop. active (5)/(1)	Secteur moderne (INSS) (6)
		Indépendants (RP 79) (2)	Aides familiaux (RP 79) (3)	Salariés + Apprentis + Employeurs (4)=(1)-(2) -(3)-(6)		
1. Agriculture (pour mémoire)	2.246.199	827.959	1.394.236	-	-	29.620
2. Industries extractives	1.480*	-	-	-	-	1.480
3. Industries Manufacturières	36.721	13.962	13.760	2.619	30.341	82.6
4. Electricité, gaz, eau	2.110*	-	-	-	-	2.110
5. Bâtiment, TP	14.667	1.305	57	-	1.362	9.3
6. Commerce, hôtels restaurants	20.928	13.066	2.007	-	15.073	72.0
7. Transports, communications	6.420	580	55	-	635	9.9
8. Banques, Assu- rances, services aux entreprises	1.285	6	3	256	265	20.6
9. Services col- lectifs, sociaux personnels	80.670	3.029 ***	1.681 ***	35.020	39.730	49.3
10. Mal désignés Ensemble popula- tion active non agricole	2.559*** 166.370	31.948	17.563	37.895	87.406	52.3
						76.875

- Remarques :
- * chiffres issus de la source INSS censée être plus fiable dans ce cas que le recensement.
 - ** chiffres calculés par solde (recensement - secteur non structuré) en raison d'une estimation imparfaite par la source INSS.
 - *** les mal désignés ayant le statut d'indépendants ou d'aides familiaux ont été versés dans la branche 9 (au nombre de 495).
 - **** y compris 10650 "Autres services" comprenant les forces armées.

Sources : Recensement de la population de 1979. Résultats définitifs au niveau national - Tome 1 - (Noté RP 79).
Revue de statistiques du travail n° 2 : la situation de l'emploi dans le secteur structuré 1979 (noté INSS).

D'après les résultats de 1982, les effectifs employés dans le secteur non structuré seraient beaucoup plus importants que ceux qui ressortaient de la simple analyse comparative de 1979 et représenteraient 65 % de l'emploi non agricole. Les estimations de l'emploi dans le secteur non structuré sont en effet réalisées à partir d'un dénombrement des unités de production (la source de ce dénombrement n'est malheureusement pas indiquée) : cette méthode permet donc de prendre en compte le phénomène de la pluri-activité relativement répandu en milieu rural chez les agriculteurs (ainsi que chez les salariés, mais dans des proportions qu'il est beaucoup plus difficile de mesurer avec exactitude).

On observe que dans cette estimation de 1982, plus de 82 % des emplois du secteur non structuré sont localisés en milieu rural. Le rapport déjà cité du Ministère du travail fournit (mais toujours sans en préciser la source) une évaluation de la pluri-activité dans l'agriculture : sur les 889.800 exploitations agricoles que compterait le pays, près de 120 900 exerceraient une activité dans le secteur non structuré non agricole : 57 % dans l'artisanat traditionnel (vannerie, poterie, forge, charbon, briquetterie..), 33 % dans l'artisanat moderne (tailleurs, menuisiers, charpentiers, maçons, peintres, électriciens, mécaniciens, transporteurs...), et 10 % dans le petit commerce. En nombre d'emplois, ces activités complémentaires de l'agriculture, qui concernent 13,6 % des exploitations, doivent représenter une proportion plus importante du secteur non structuré et expliquent une partie de l'écart constaté entre les estimations de 1979 et 1982.

TABEAU 6
L'EMPLOI DANS LE SECTEUR MODERNE
ET LE SECTEUR NON STRUCTURE NON AGRICOLES EN 1982

Branches (*)	Secteur	Secteur non structure		Ensemble
		Secteur moderne	Effectifs	
MINES		<u>1 942</u>		<u>1 942</u>
INDUSTRIES MANUFACTURIERES		<u>6 507</u>	<u>77 116</u>	<u>84 323</u>
- alimentaires		2 310		2 310
- textile (tailleurs)		1 584	5 633	7 217
- bois (menuiserie) (vannerie)		455	7 489	7 944
- papier		204	9 833	9 833
- chimie		724		204
- produits non métalliques (poterie)		351	14 083	724
- produits métalliques (briquetterie)			35 197	351
- produits métalliques (forgerons)		879		14 083
- (autres produits)			2 424	35 197
			3 058 *	879
				2 424
				3 058
ENERGIE		<u>928</u>		<u>928</u>
BATIMENT TP		<u>12 199</u>	<u>15 946</u>	<u>28 145</u>
- (maçons)			9 105	9 105
- (charpentiers)			5 057	5 057
- (peintres)			1 497	1 497
- (autres)			287	287

COMMERCE. RESTAURANTS. HOTELS	<u>4 345</u>	<u>14 137</u>	<u>76,5</u>	<u>18 482</u>
- commerce	3 940	14 137	78,2	18 077
- restaurants, hôtels	405			405
TRANSPORTS	<u>3 713</u>	<u>1 901</u>	<u>33,9</u>	<u>5 614</u>
BANQUES. ASSURANCES. SERVICES ENTREPRISES	<u>1 727</u>			<u>1 727</u>
SERVICES	<u>47 109</u>	<u>35 856</u>	<u>43,2</u>	<u>82 965</u>
- administration	30 099			30 099
- collectifs, sociaux et divers	16 300			16 300
- mécaniciens	710	519	42,2	1 229
- (électriciens)		135		135
- (cordonniers)		1 227		1 227
- (autres)		7 439		7 439
- (domestiques)		26 536		26 536
TOTAL	78 468	145 780	65,0	224 248

* Entre parenthèses, ont été notées les activités correspondant au secteur non structuré.
Sources : Tableau élaboré d'après la revue des statistiques du travail n° 4 : "Evolution de l'emploi au cours du plan quinquennal 83-87". (Cf Tableaux pages 59, 88, 112).

Le tableau 7 montre en outre que ces activités complémentaires relèvent notablement les revenus des exploitants agricoles, notamment leurs revenus monétaires.

TABEAU 7
LA PLURIACTIVITE DANS L'AGRICULTURE ET SES EFFETS SUR LES REVENUS

Activite	Nombre d'ex- ploitation	en %	Revenu annuel Total	moyenne Fbu Monétaire	% monétaire
Agriculture uniquement	767 763	86.3	63 439	17 338	27.3
Agriculture + pêche	1 162	0.1	135 112	89 759	66.4
Agriculture + artisanat tradition.	69 039	7.8	56 969	18 284	32.1
Agriculture + artisanat moderne	39 953	4.5	89 988	51 358	57.1
Agriculture + petit commerce	11 889	1.3	140 298	109 219	77.8
Ensemble	889 806	100	65 250	23 633	36.2

Source : Revue des statistiques du Travail n° 4. op. cit. (tableau pages 147 & 152).

On voit que si l'artisanat traditionnel est le fait des exploitants agricoles les plus pauvres, en revanche l'artisanat dit "moderne", et surtout le petit commerce, signifient une nette élévation des revenus monétaires.

Ainsi en milieu rural, les qualifications artisanales ne sont pas négligeables et le rôle joué par la pluri-activité chez les agriculteurs explique les efforts déployés par plusieurs départements ministériels et institutions en vue de dispenser largement des formations aux métiers artisanaux, comme on le verra plus loin.

Les caractéristiques de l'économie burundaise qui viennent d'être exposées, notamment la part relativement faible que représente le secteur moderne urbain, et la dissémination en milieu rural des qualifications dans les métiers artisanaux, influent profondément sur les termes dans lesquels se pose le problème de la formation dans ce pays.

Mais avant de présenter les politiques de formation entreprises, on essaiera brièvement de montrer quel est le niveau actuel de formation de la main-d'oeuvre, quels sont le rôle et les résultats du système éducatif et quels sont les besoins prévisibles auxquels l'éducation et surtout la formation en cours d'emploi devront répondre dans la période actuelle et dans le futur immédiat.

II - SYSTEME EDUCATIF, NIVEAU DE FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DESEQUILIBRES ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI

Selon le recensement de la population de 1979, le taux d'alphabétisation de la population âgée de 10 ans et plus s'élevait à 25,1 % (35,4 pour les hommes et 15,7 % pour les femmes), cependant que la proportion de la population de 10 ans et plus fréquentant ou ayant fréquenté l'école était de 20,4 % (29,9 pour les hommes et 11,8 pour les femmes).

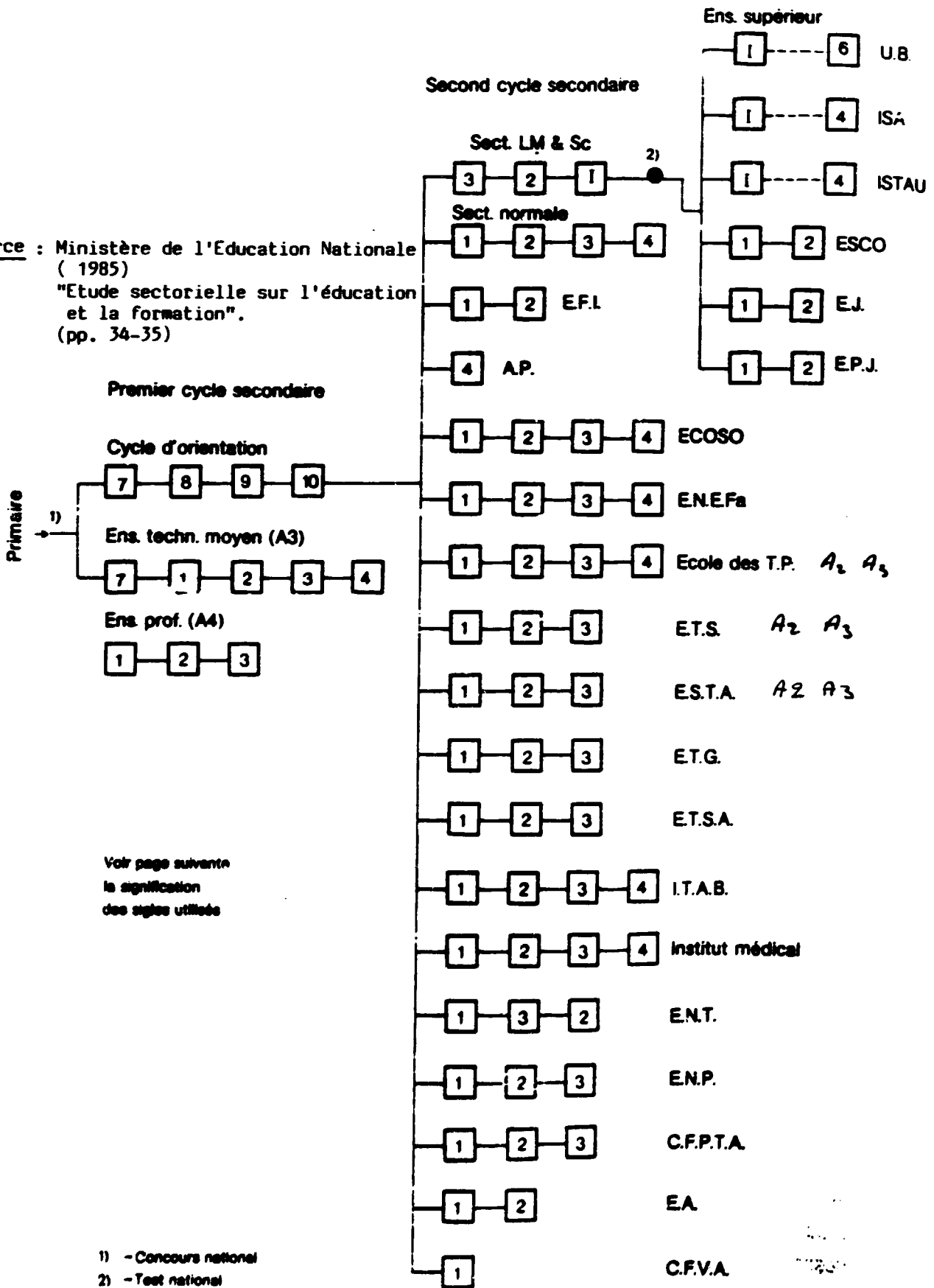
Le système éducatif du Burundi s'organise dans les divers degrés selon le schéma suivant, extrait de "l'Etude sectorielle sur l'éducation et la formation" réalisée par le Ministère de l'Education Nationale.

Au cours des 20 dernières années, les effectifs scolarisés ont évolué comme indiqué au tableau 8.

L'enseignement primaire qui dure 6 ans et concerne les jeunes âgés de 7 à 12 ans a connu une évolution irrégulière. A la suite de l'important effort de scolarisation entrepris après l'Indépendance (le taux brut de scolarisation était monté à 27,7 %), le premier plan quinquennal s'était efforcé de maintenir la tendance, mais le taux de scolarisation a brusquement chuté à 19 % en 1972-73 et il est resté déprimé au cours du second plan (73-78). Une réforme de l'enseignement a été introduite progressivement à partir de 1973, visant à la Kirundisation (4 premières années d'enseignement en Kirundi, 2 dernières années en français appris dès la 4ème année) et à la ruralisation (méthodes d'éducation cherchant à intégrer l'enseignement à l'environnement agricole et familial). Malgré cela, l'école primaire reste orientée vers la préparation au secondaire. Ce n'est qu'à partir du troisième plan que le taux de scolarisation dans le primaire commence à s'élever de façon irréversible, passant à 31,6 % en 1981-82, puis à 45 % en 1983-84, sous l'effet de la nouvelle politique éducative visant à la pleine inscription des enfants de 7 ans en

Structure des enseignements secondaire et supérieur

Source : Ministère de l'Éducation Nationale (1985)
 "Étude sectorielle sur l'éducation et la formation".
 (pp. 34-35)



Voir page suivante
 la signification
 des sigles utilisés

Signification des sigles utilisés.

U.B.	: Université du Burundi
I.S.A.	: Institut Supérieur d'Agriculture
ISTAU	: Institut Supérieur des Techniciens de l'Aménagement du territoire et de l'Urbanisme.
ESCO	: Ecole Supérieure de Commerce
E.J.	: Ecole de Journalisme
E.P.J.	: Ecole de Police Judiciaire
E.F.I.	: Ecole de Formation des Instituteurs Dé
4 AP	: 4e année pédagogique
ECOSO	: Ecole Sociale
ENEFA	: Ecole Normale d'Economie Familiale
GETO & T.P.	: Ecole des Techniciens géomètres et topographes et des Travaux Publics
E.T.S.	: Ecole Technique Secondaire
ESTA	: Ecole Secondaire des Techniques Administratives
E.T.G.	: Ecole Technique de Gestion
E.T.S.A.	: Ecole Technique Secondaire d'Art
I.T.A.B.	: Institut Technique Agricole du Burundi
E.N.T.	: Ecole Nationale des Télécommunications
E.N.P.	: Ecole Nationale des Postes
E.A.	: Ecole d'Agriculture
C.F.V.A.	: Centre de Formation des Vulgarisateurs Agricoles
CFPTAM	: Centre de Formation du Personnel Technique de l'Aéronautique et de la Météorologie

TABEAU 8
EVOLUTION DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE.
SECONDAIRE. TECHNIQUE ET SUPERIEUR
AU BURUNDI DE 1964-1965 A 1984-1985

Années	Primaire	Secondaire	Technique	Supérieur
1964-1965	139 732	4 087	1 380	162
65-66	149 871	4 298	1 527	188
66-67	152 962	4 694	1 820	287
67-68	170 916	5 472	2 122	294
68-69	180 419	5 175	2 095	447
69-70	182 444	6 593	2 159	551
70-71	181 758	7 034	2 073	596
71-72	179 286	7 486	2 053	620
72-73	136 972	6 928	1 754	612
73-74	126 724	8 902	1 682	750
74-75	129 518	11 505	1 104	887
75-76	129 597	12 524	1 099	1 337
76-77	131 338	12 521	1 215	1 380
77-78	142 2347	12 155	1 451	1 682
78-79	146 016	14 190	1 696	2 102
79-80	159 729	14 492	1 918	2 992
80-81	175 856	14 773	2 035	2 614
81-82	207 415	14 848	2 184	
82-83	260 253	15 024	2 546	
83-84	301 278	17 253	2 979	2 479
84-85	344 473	19 172	3 324	2 625

Remarques : A partir de 1981-1982, on pourrait ajouter aux effectifs de l'enseignement technique, les jeunes inscrits dans les écoles techniques dépendant d'autres Ministères (722 en 1981-1982, 1 300 en 82-83, 1 292 en 83-84 et 1 488 en 84-85).

Sources : SNES - Annuaire statistiques 1967-1985.
 Voir aussi RWEHERA Mathias : Les contraintes de la planification de l'éducation au Burundi - Cahiers du CURDES n° 4 - Mars 1986.

1987-88 et à la scolarisation totale de la classe d'âge 7-12 ans en 1992. A cet effet la double vacation des maîtres a été introduite à partir de l'année scolaire 1982-83, ce qui explique la croissance particulièrement forte des effectifs scolarisés à partir de cette année là. Le niveau de l'enseignement pourrait s'en ressentir, le nombre d'heures de cours par maître passant de 25 à 37 h sans réelle compensation salariale. Un très gros effort de formation continue et de recyclage des maîtres serait nécessaire afin de pallier un tel handicap.

Les centres d'éducation de base Yaga Mukama, organisés par les missions religieuses et qui avaient contribué à alphabétiser 256 000 enfants en 1981-82 à raison de 2 demi-journées par semaine, vont ainsi être progressivement relayés dans ce rôle et pourront se consacrer désormais à l'alphabétisation des adultes (67 000 en 1981-82).

L'enseignement secondaire comprend 2 cycles : après un tronc commun de 4 ans, les 3 années d'humanités conduisent à l'enseignement supérieur à l'issue du test national. L'énorme écart entre les effectifs scolarisés dans le primaire et ceux qui le sont dans le secondaire est dû au faible nombre de places disponibles qui explique un taux de passage de 11 à 13 %. La croissance des effectifs du secondaire général a cependant été plus régulière que celle qu'a connue l'enseignement technique. Trois années d'enseignement professionnel après le primaire conduisent au niveau A4 (ouvrier qualifié), 5 années d'enseignement technique moyen conduisent au niveau A3 (ouvrier qualifié spécialisé), et l'école technique secondaire (à l'issue du tronc commun de 1er cycle) conduit au niveau A2. Parallèlement, au niveau du 2ème cycle, un ensemble d'écoles techniques dépendant d'autres Ministères (Agriculture, Travaux Publics, Fonction Publique, etc...) ont permis de former près de 1500 techniciens en 1984-85.

Au cours des dernières années, le nombre d'ouvriers qualifiés et de techniciens formés dans l'enseignement technique a été le suivant :

TABEAU 9
EFFECTIFS FORMES PAR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL,
PAR NIVEAU DE QUALIFICATION

Années	78/79	79/80	80/81	81/82	82/83	83/84
Niveau						
A2	626	766	879	1075	1328	1549
A3	493	541	855	889	998	1200
A4	577	611	301	220	220	230
Autres ministères	-	-	-	722	1300	1292
TOTAL	1696	1918	2035	2906	3846	4271

Source : Ministère de l'Éducation Nationale (1985) : Etude sectorielle sur l'éducation et la formation (p. 178).

L'enseignement supérieur enfin a connu une évolution régulière de ses effectifs, avec une nette accélération au cours des deuxième et troisième plans. Depuis lors, il semble qu'un plafond ait été atteint, les effectifs n'ayant guère évolué entre 1981-1982 et 1984-1985, date à laquelle ils s'élevaient à 2625 (dont 549 dans les écoles supérieures).

Le Burundi a dépensé en 1983 environ 6 milliards de F.Bu dans l'éducation et la formation : 46,5 % de ce montant ont été financés par le Budget de l'Éducation Nationale (qui représentait 18,8 % du budget total et 2,7 % du P.I.B. cette même année) et les budgets des autres ministères consacrés à la formation, l'autre moitié étant financée à raison de 12 % par les communautés locales et 41,5 % par l'aide extérieure qui a tendance à diminuer.

TABLEAU 10
PART DU BUDGET DE L'EDUCATION NATIONALE
DANS LE BUDGET TOTAL ET LE P.I.B.

Budget de l'Education Nationale	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
En % budget total	17,1	20,4	19,9	19,1	18,8	17,4	18,4	18,8
En % P.I.B.					2,7	2,5	2,6	2,8

Source : J.J. PAUL (1986) : Coût et financement de l'éducation au Burundi dans la perspective de l'universalisation de l'enseignement primaire.

Le tableau 11 suivant qui retrace la structure du financement par source de financement et par niveau de formation montre en outre que l'enseignement primaire absorbait en 1983 environ 34 % des dépenses totales, le parascolaire 3 %, soit en tout 37 % ; alors que le secondaire général (21,5 %) et technique (17,4 %) et le supérieur (24 %) en absorbaient 62 %.

TABEAU 11
REPARTITION DES DEPENSES D'EDUCATION PAR SOURCE DE FINANCEMENT ET NIVEAU DE
FORMATION (EN MILLIONS F. Bu)

Sources de financement	Niveaux de formation	Pri-maire	Para scol.	secondaire		Sup.	Total	en %
				Général	Techn.			
Etat	1983	1 173.4	42.7	760.2	280.9	579.6	2 836.8	46.5
	1984	1 197.2	41.3	699.6	244.2	595.4	2 777.7	41.1
	1985	1 599.5		852.0	325.7	765.4		
Communautés locales	1983	627.5	Non	69.7	15.3	22.2	734.7	12.1
	1984	714.4	estimé	98.8	21.7	25.8	860.7	12.8
	1985	916.0	"	122.9	27.9	24.2		
Aide exté-rieure	1983	266.0	139.0	483.1	762.6	870.4	2 521.1	41.4
	1984	530.7	239.9	691.3	554.6	1 100.9	3 117.4	46.1
Total	1983	2 066.9	181.7	1 313.0	1 058.8	1 472.2	6 092.6	100.0
	1984	2 442.3	281.2	1 445.3	864.9	1 722.1	6 755.8	100.0
en %	1983	34.0 %	3.0 %	21.5 %	17.4 %	24.1 %	100 %	
	1984	36.1 %	4.2 %	21.4 %	12.8 %	25.5 %		

Source : J.J. PAUL (1986) : rapport cité

Etant donné les coûts unitaires dans les différents types d'enseignement (ci Tableau 12 ci-après), l'étude sectorielle sur l'éducation et la formation, remarquant que "pour financer une année d'étudiant à l'Université, il faut consacrer la production annuelle moyenne de 27 habitants du Burundi " (op. cit. p. 11), soulignait que la plus grande partie des dépenses était "dédiée à la préparation des ressources humaines du secteur moderne" qui ne représente pourtant pas plus de 5 % de la population active et qui n'est constituée que pour 1,5 % par la main d'oeuvre qualifiée et les cadres moyens et supérieurs.

TABEAU 12
COUTS UNITAIRES DE FONCTIONNEMENT
DANS LES DIVERS TYPES D'ENSEIGNEMENT (1983)

Enseignement	Année/Elève en F. Bu.	En multiple du coût du primaire	En proportion du P.N.B./Habitant
Primaire	6.057	1	0,3
Secondaire général	74.670	12,3	3,3
Secondaire technique	179.671	29,7	7,9
Supérieur	610.173	100,7	26,7

Source : Ministère de l'Éducation Nationale (1985) : Etude sectorielle sur l'éducation et la formation (p. 11)

En regard d'un tel effort et d'une telle disproportion, on comprend que les pouvoirs publics se préoccupent de mieux cerner les besoins réels de l'économie et de vérifier que le système éducatif répond au moins correctement et effectivement aux besoins d'un secteur moderne que l'on veut voir se développer.

Si les perspectives et projections élaborées en 1983 par le Ministère à la Présidence chargé du Plan, le Ministère de l'Éducation Nationale et le Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle mettent en relief une nette surproduction des cadres moyens et supérieurs sur la période 1981-85 (sauf en ce qui concerne les cadres supérieurs généraux, à compétence administrative et commerciale pour lesquels les besoins ne seraient pas couverts), en revanche, elles montrent également que cette surproduction cède progressivement la place à un déficit qui devient très important chez les cadres supérieurs à partir de 1991 ; de sorte qu'à terme les besoins en formation initiale des cadres seraient très importants.

TABLEAU 13
DEFICIT ET SURPRODUCTION DES CADRES
(Taux de couverture des besoins du secteur moderne
par les sortants du système éducatif)

	1981-85	1986-90	1991-2000	1981-2000
Cadres supérieurs techniques	157,0	105,7	59,3	79,6
Cadres supérieurs à compétence administrative et commerciale	80,6	73,8	49,0	58,6
Cadres moyens techniques	109,3	101,5	99,2	103,3
Cadres moyens à compétence administrative et commerciale	214,8	154,3	101,9	126,5

Source : Min. Prés. Plan - Min. Educ. Nat. - Min. Travail et Form. Prof.(1983)
Emploi et système de formation : perspectives 1981-2000 (p. 212)

Néanmoins, ces résultats doivent être tempérés du fait des graves déséquilibres observés en 1980 dans la répartition des cadres :

TABEAU 14
TAUX D'ENCADREMENT DANS LES DIVERS SECTEURS
DE L'ECONOMIE MODERNE NON AGRICOLE (1980)
en % de l'emploi total

	Cadres supérieurs	Cadres moyens techniques	Cadres moyens administratifs et commerciaux	Cadres moyens	Total
Mines - Energie - Manufactures	1,07	1,33	0,72	2,05	3,12
Construction	0,13	0,24	0,32	0,56	0,69
Services privés	0,46	0,58	0,92	1,50	1,96
Services publics	4,85	4,33	13,06	17,39	22,24
Total	1,61	1,56	4,11	5,67	7,28

Source : Ministère à la Présidence chargé du Plan - Ministère des Affaires Sociales et du Travail (1979) : Prévisions en matière d'emploi pour le secteur structuré 1979-2000 (p. 20).

Ces chiffres qui amenaient les auteurs de l'étude sectorielle sur l'éducation et la formation (déjà citée) à poser la question de "savoir si les surplus de l'enseignement supérieur ne sont pas déjà artificiellement absorbés dans l'administration générale" (p. 59), et à souligner le "danger de surinvestissement éducatif à l'heure actuelle dans le secteur moderne (enseignements primaire, extrascolaire et formations professionnelles exclus)" (p. 72) recouvraient en effet des déséquilibres dans le sens d'un excès des sortants du système éducatif par rapport aux capacités d'absorption du secteur moderne marchand (administration exclue) : le tableau 15 ci-contre montre bien qu'en dehors du secteur de la construction (et encore partiellement), il y a excédent de l'offre sur la demande. Cet excédent touche également la main d'oeuvre qualifiée de sorte que les auteurs se demandent si les efforts en faveur de l'enseignement technique n'ont pas eux-mêmes été excessifs.

Tableau n° 15 Capacité d'absorption des "sortants" du système éducatif par le secteur moderne marchand

Niveau de qualification	Compétence	Compétence technique				Total
	Compétence générale	métiers de la construction	métiers de l'industrie	métiers de l'agriculture	métiers de la santé	
Période 1996-1990						
Niveau cadre supérieur	50%	90%	50%	5%	0%	40%
Niveau cadre moyen	30%	50%	45%	5%	2%	20%
Niveau m.o. qualifiée	40%	-10%	50%	10%	5%	60%
Période 1991 - 2000						
Niveau cadre supérieur	50%	90%	50%	5%	0%	40%
Niveau cadre moyen	20%	50%	55%	5%	2%	20%
Niveau m.o. qualifiée	40%	-40%	50%	10%	5%	60%

On pourrait, bien entendu, interpréter ces déséquilibres dans le sens d'une insuffisance de la demande (plutôt que d'un excès de l'offre) : Ces perspectives de création d'emplois dans le secteur moderne sont loin d'être favorables : alors que le secteur agricole retient de plus en plus difficilement 90 % des nouveaux entrants sur le marché du travail, et que le secteur moderne souffre de surcapacités installées, il faudrait - ainsi que le souligne un récent rapport de la Banque Mondiale - que le taux de création d'emplois non agricoles s'élève à 6 % (alors qu'il n'est actuellement que de 2,5 %) pour que le problème de l'emploi des sortants du système éducatif soit résolu et que soit évité au Burundi l'épineux problème du chômage des diplômés.

Parallèlement à ces déséquilibres entre offre et demande de main d'oeuvre, qui ne peuvent trouver de solution que dans une redéfinition et une dynamisation de la politique de création d'emplois et une adaptation corrélative des productions du système éducatif aux besoins de cette politique, les travaux préparatoires au IV^{ème} Plan quinquennal de développement ont également révélé un profond déséquilibre entre les qualifications effectives de la main d'oeuvre en activité et les qualifications normalement requises par les postes qu'elle occupe (cf. tableau 16).

TABLEAU 16
INADEQUATION ENTRE FORMATION ET QUALIFICATION PROFESSIONNELLE
(en % des postes du secteur moderne)

Qualification professionnelle \ Formation	Formation équivalente		
	supérieure	à la qualification requise	inférieure
Cadres supérieurs à compétence administrative et commerciale	-	41	59
Cadres supérieurs techniques	-	24	76
Cadres moyens à compétence administrative et commerciale	2	25	73
Cadres moyens techniques	1	26	73
Agents qualifiés à compétence administrative et commerciale	-	33	77
Agents qualifiés techniques	-	19	81

Source : Min. Prés. Plan - Min. Educ. Nat. - Min. Travail et FP. (1983) :
Emploi et système de formation : perspectives 1981-2000 (p. 210)
cf. aussi : Revue de statistiques du travail n° 4 (p. 232).

L'insuffisance de la formation et de la qualification de la main-d'oeuvre a d'importantes conséquences sur la productivité et l'efficacité des entreprises (l'inadéquation que fait apparaître le tableau 16 vient ajouter ses effets négatifs aux surcapacités installées), ainsi que sur la qualité des relations de travail au sein des entreprises : les cas de concurrence et d'opposition ouverte ou larvée entre personnels formés sur le tas et ayant bénéficié de promotions internes, et personnels formés dans le système éducatif ne sont pas rares et ne favorisent pas les améliorations nécessaires et souhaitées de la productivité.

Dès lors le recyclage et la formation en cours d'emploi de la main-d'oeuvre deviennent des nécessités impératives, et les travaux préparatoires du plan ont essayé d'en chiffrer les besoins (cf. tableau 17) :

TABLEAU 17
ESTIMATION DES AGENTS A RECYCLER AU COURS DU PLAN QUINQUENNAL
1983-87

Qualification professionnelle	Secteur privé	Secteur public	Total
Cadres supérieurs	428	365	793
- à compétence administrative et commerciale	342	330	672
- à compétence technique	86	35	121
Cadres moyens	984	839	1823
- à compétence administrative et commerciale	680	613	1293
- à compétence technique	304	226	530
Main d'oeuvre qualifiée	2504	2851	5355
- à compétence administrative et commerciale	1236	1726	2962
- à compétence technique	1268	1125	2393
TOTAL	3916	4055	7971

Source : Min. Travail et Form. Prof. (1985) : "Evolution de l'emploi au cours du plan quinquennal 1983-87" - Revue de statistiques du travail n° 4 (p. 233).

Question jusqu'alors négligée, la formation en cours d'emploi est désormais une priorité inscrite au IV^{ème} Plan, et fait l'objet de diverses actions et mesures que nous allons décrire maintenant.

III - ACTIONS DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI ET COMPORTEMENT DES ENTREPRISES

Il n'y a pas au Burundi de politique de formation en cours d'emploi qui soit définie globalement, au niveau national : l'incitation des entreprises à former leur main d'oeuvre ne provient pas, comme c'est le cas dans d'autres pays, d'une taxe de formation professionnelle prélevée sur la masse salariale dont le produit est utilisé par les pouvoirs publics pour financer des actions de formation que les entreprises ne prennent pas en charge spontanément. Il n'existe pas non plus de législation sur l'apprentissage, et la formation technique de la main d'oeuvre s'opère sur le tas sans que l'on puisse être certain qu'un minimum de formation théorique est administré qui permettrait d'assurer des possibilités de promotion ultérieures.

Diverses actions de formation, bénéficiant de financements extérieurs, ont été mises en place à des moments différents, de façons tout à fait indépendantes pour ne pas dire concurrentes, et nécessiteraient certainement un effort d'harmonisation ou de définition de complémentarités.

Ces actions concernent deux domaines :

- la formation à l'administration et à la gestion des entreprises ;
- la formation aux métiers et aux techniques de production.

Depuis une date récente, et plus précisément depuis que les mesures d'ajustement structurel tendent à supprimer les protections et à réintroduire la concurrence, les questions de maintenance industrielle et de formation à la maintenance commencent à être perçues avec une certaine acuité : parallèlement aux deux orientations précédentes, ou en liaison avec elles, on examinera comment ce problème est susceptible d'être traité.

1 - Les actions de formation à l'administration et à la gestion des entreprises

Il est symptomatique de constater que les premières actions de formation continue et de perfectionnement ont été entreprises par l'administration à l'intention de ses propres agents : sans doute la fonction

publique se devait-elle de montrer l'exemple ; d'ailleurs le taux d'encadrement très élevé (cf. tableau 14 précédent) en facilitait la pratique dans la mesure où l'activité des services ne risquait pas ainsi d'en être perturbée. Bien que principalement orienté vers le recyclage des agents de l'Etat, le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) a cependant eu vocation, dès l'origine, à étendre ses activités à l'ensemble des entreprises publiques et privées. C'est pourquoi la création en 1986 de l'Institut Supérieur en Gestion des Entreprises (ISGE), ayant pour mission de perfectionner les cadres de gestion des entreprises économiques publiques et privées, a suscité un certain nombre d'interrogations et de réactions.

• Le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) a été créé par le décret présidentiel n° 100/148 du 8 novembre 1979. Placé sous la tutelle du Ministère de la Fonction Publique, le CPF a bénéficié dès l'origine d'une assistance du Programme des Nations Unies pour le Développement. Cette assistance a été renouvelée en 1987 pour 4 ans, période devant en principe se solder par un désengagement progressif du PNUD.

Le Centre a pour missions :

- d'assurer la formation initiale des fonctionnaires stagiaires (de direction et de collaboration) et d'organiser les tests de fin de stage ;
- d'assurer le perfectionnement des fonctionnaires : le décret n° 100/42 du 12 avril 1983 vient préciser à ce sujet que "tout fonctionnaire et agent permanent des Etablissements publics de direction et de collaboration doit suivre au moins une fois tous les cinq ans un cours de perfectionnement permanent en administration et en gestion" ;
- d'assurer la formation des formateurs nécessaires à son action ;
- de réaliser des études des besoins et de mettre au point les méthodes propres à les satisfaire, en assurant un rôle de conseil et de diffusion de la documentation.

Le décret portant création du CPF prévoyait en outre que le Centre, dans la mesure de ses moyens, pouvait organiser des actions de perfectionnement à l'intention et à la demande des organismes privés. Dans ce cas, une modeste contribution est demandée aux entreprises.

Outre ses actions de formation initiale et de perfectionnement des fonctionnaires, le CPF a ainsi organisé en 1987 des modules de formation dans les domaines de la gestion du personnel (40 heures), de la comptabilité analytique (calcul des coûts de revient : 40 heures), de la gestion des importations (160 heures en plusieurs cycles sur 5 mois), de l'informatique (initiation, programmation), du secrétariat de direction, de l'anglais (niveau supérieur).

Au total, près de 30 % des stagiaires du CPF sont des cadres et agents d'entreprises économiques. L'une des originalités du CPF peut consister en la mise en commun des expériences de fonctionnaires et de personnels du secteur privé ou para-public : ainsi, par exemple, les modules du cycle de gestion des importations s'adressent aussi bien aux cadres du Ministère du Commerce et de l'Industrie qui préparent et font appliquer la législation régissant les importations, qu'aux cadres du secteur privé qui doivent rechercher le moindre coût et le meilleur gain dans le cadre de ces régimes d'importations proprement dits : il doit ainsi s'ensuivre une meilleure compréhension mutuelle des problèmes rencontrés.

La plupart des modules s'adressent à un public de 20 à 25 personnes, sur 20 à 60 heures, à raison de 2 matinées de 4 heures par semaine. Les méthodes mises en oeuvre sont actives : études de cas avec réalisation de films ou de diaporamas illustratifs et pédagogiques exposant de façon claire, simple et logique les problèmes que l'on veut traiter. Ainsi, par exemple, le module sur le calcul des coûts de revient a été illustré à partir du cas de la brasserie BRARUDI et d'une entreprise à capitaux étrangers de matériaux de construction ; cette dernière ainsi qu'une entreprise étrangère de construction et réparation métalliques et mécaniques ont été prises comme modèles pour illustrer le thème "comment travaille un dirigeant d'entreprise ?".

Fautes et erreurs sont énumérées et exposées de façon à ce que la discussion qui s'engage pendant la séance débouche sur des suggestions d'améliorations : le but étant de développer le sens de l'innovation, de la créativité. Il ne s'agit pas en effet d'entrer dans une fonction de conseil, les formateurs ne sont pas les mieux placés pour exercer cette fonction, étant surtout des pédagogues et ayant pris connaissance des problèmes qu'ils sont chargés d'exposer au moment même de la réalisation de l'étude de cas. Plus que les connaissances et les solutions techniques, la formation proposée vise à la prise de conscience et au développement d'attitudes de discipline, d'organisation, de contrôle, de ponctualité et d'exactitude, de concentration de l'attention sur un sujet. On voit d'ailleurs apparaître ici une certaine complémentarité entre les actions du CPF et celles de l'ISGE.

Par voie d'enquêtes et d'études de cas, ou encore en dressant un bilan des discussions qui ont lieu à l'issue des séminaires de sensibilisation, le CPF réalise un certain nombre de recherches utiles qu'il diffuse auprès d'un public plus large que les stagiaires : Ce Centre a ainsi publié une étude sur le Plan Comptable National, des recueils de législation fiscale et du travail, et, d'une façon générale, les syllabus des cours dispensés. Une difficulté provient cependant du fait que, dans le cadre de ces activités de recherches et d'études, le Centre peut paraître empiéter sur les domaines d'autres organismes ou institutions : ainsi le Service chargé des Entreprises Publiques (qui abrite d'ailleurs l'ISGE) a-t-il pu prendre ombrage d'une enquête et de séminaires organisés sur l'efficacité des entreprises publiques. Une claire délimitation des activités des divers intervenants s'avère donc urgente.

En dehors de l'initiation et du perfectionnement continu des fonctionnaires, le CPF a délivré entre 1981 et 1985 près de 280 certificats (1):

- 61 en 1981 et 30 en 1982, dans les domaines de la comptabilité générale, l'anglais et le secrétariat de direction ;
- 75 en 1983 dans les mêmes domaines et en comptabilité analytique et comptabilité communale ;
- 58 en 1984, en budget, analyse des coûts et prise de décision, management public, ainsi que comptabilité générale et anglais ;
- 56 en 1985, en gestion des approvisionnements à l'importation, secrétariat de direction, documentation.

. L'Institut Supérieur en Gestion des Entreprises a commencé ses activités en 1987, mais le décret portant création de l'Institut est encore à l'état de projet, précisément sans doute à cause des risques de recouvrement

(1) cf. CURDES (1986) : Développement des ressources humaines au Burundi. Identification des besoins en formation. Rapport provisoire n° 1 (p. 79).

qui subsistent avec le CPF ; la mission de l'Institut est en effet d'assurer la spécialisation, le perfectionnement et le recyclage des personnels chargés des fonctions de gestion dans les entreprises publiques et privées. Or, comme on vient de le voir, et en l'absence d'autres intervenants, le CPF s'était chargé d'une partie de ces missions, suite notamment au rapport CAUDE (1) qui, en 1979, sur la base d'une enquête réalisée auprès de 35 entreprises, avait recensé les besoins en formation les plus fortement ressentis par les entreprises para-étatiques et d'économie mixte, par ordre d'importance : approvisionnement et stocks, gestion générale, budget, finance, comptabilité, planification et problèmes techniques de production.

En 1983, le Centre de Recherche en Gestion Internationale de l'Université Catholique de Louvain reprenait le problème de la formation des cadres de gestion et proposait la création d'un Institut de Management du Burundi (ISMABU) qui aurait eu une vocation régionale. Le projet trop ambitieux et trop coûteux, conçu pour les seuls cadres supérieurs, ne vit pas le jour. Mais c'est bien dans cette perspective que s'inscrit l'ISGE.

Intégré au Service chargé des Entreprises Publiques, bénéficiant d'un appui financier (financement des experts) du Fonds Européen de Développement, du Fonds d'Aide et de Coopération, et probablement du PNUD (2), et de l'appui technique du Conservatoire National des Arts et Métiers à travers l'Institut des Techniques Comptables (INTEC) qui fournit les supports écrits de la formation et probablement le cachet de son autorité pour les diplômes qui seront délivrés, l'ISGE vise à perfectionner et à recycler les personnels de gestion actuellement en service et initialement formés :

(1) R. CAUDE (1979) : Rapport sur les besoins en perfectionnement et formation en cours d'emploi des cadres des entreprises para-étatiques et des sociétés d'économie mixte de la république du Burundi. PNUD - OIT - Ministère de la Fonction publique.

(2) qui hésite cependant à s'engager dans un projet susceptible de concurrencer le CPF où il est partie prenante.

- au niveau supérieur, par la Faculté des Sciences Economiques et Administratives (2ème cycle) ou par l'Ecole Supérieure de Commerce ESCO (1er cycle) ;
- au niveau secondaire par l'Ecole secondaire des Techniques Administratives ou par le cycle des Humanités.

Ces derniers se verraient proposer un enseignement sous forme de cycle court (une année) portant sur la comptabilité, les mathématiques, le droit et la fiscalité. Il semble que, dans la redéfinition des champs d'intervention actuellement à l'oeuvre, l'ISGE accepterait de se voir départir de ces cycles courts au profit du CPF et de l'ESCO (qui, comme nous le verrons, organise des cours du soir).

Les cycles longs s'adressent donc aux personnes formées au niveau supérieur (de préférence ayant obtenu la licence, mais le bénéfice en est étendu à celles qui ont fait l'ESCO ou encore qui ont suivi une formation supérieure dans un autre domaine : droit, écoles d'ingénieurs, quitte à leur faire suivre des modules de base), mais, dans tous les cas, ces personnes devront justifier d'une expérience professionnelle puisqu'il s'agit d'une formation en cours d'emploi. Les cycles longs sont des cycles de formation universitaire de longue durée (5 ans) débouchant sur des diplômes à valeur internationale.

Chaque année du cycle comprend 100 heures de cours (correspondant à 150/250 heures de travail effectif), dispensées en soirées (1 fois x 3 heures par semaine : exceptionnellement en 1987, 2 x 3 heures par semaine, l'année s'étant limitée à la période mars-juin) et sous forme modulaire (gestion financière, management, comptabilité I, II et III, gestion administrative et du personnel, gestion commerciale).

Le système a obtenu un succès certain puisqu'il a fallu sélectionner les participants parmi 200 demandes qui avaient été présentées par les chefs d'entreprise (ainsi que le prévoit le projet de décret, mais les initiateurs souhaiteraient qu'à l'avenir les inscriptions individuelles puissent être acceptées). Les critères de sélection ont été le niveau de formation initiale, l'expérience professionnelle et la nationalité (ce dernier critère devant disparaître par la suite). En 1987, deux groupes de 45 personnes (dont 36 assidues) ont fonctionné : la motivation est relativement forte s'agissant de cours du soir. En année pleine, l'Institut devrait accueillir 300 étudiants par an, pour tous les modules. Pour l'instant, l'inscription est gratuite mais devrait devenir payante, à l'image de la pratique de l'ESCO.

. D'autres institutions organisent depuis une date récente des cours de formation et de perfectionnement continus.

- l'Ecole Supérieure de Commerce (ESCO) a été le premier institut universitaire à se lancer dans des actions de formation en cours d'emploi (la Faculté des Sciences Economiques et Administratives un moment tentée, n'a pas poursuivi le projet). Les cours ont lieu le soir de 17 h 30 à 19 h 30, 3 fois par semaine sur les 12 mois de l'année, ce qui fait 300 heures au total (180 heures de comptabilité générale, 60 heures de comptabilité analytique et 60 heures de comptabilité des sociétés). En 1986-87, 106 personnes étaient inscrites (dont 26 avaient atteint un niveau de 4-5 années post-primaire, 26 un niveau de 6-7 ans post-primaire et 54 le niveau des Humanités ou un niveau supérieur). Les cours sont payants : 110 Fbu de l'heure, soit 30.000 Fbu/an et 2.000 Fbu de droits d'inscription, payables en 3 tranches d'avance. Les inscriptions sont individuelles : le succès obtenu par la formule et la solennité avec laquelle ont été décernés les premiers diplômes montrent que l'ESCO est un intervenant dans la formation en cours d'emploi avec lequel il faut désormais compter.

- Le Centre de Formation Technique Bancaire forme depuis 1981 des cadres moyens bancaires (niveau humanités ou tronc commun et 5 ans d'expérience professionnelle) ainsi que les employés des entreprises publiques chargées des relations avec les banques. Les cours ont lieu en 3 séances de 2 heures par semaine (17-19 heures avec transport collectif à 19 h) sur deux années, 400 heures en tout se répartissant comme suit :

	1ère année	2ème année
Anglais commercial	35 h	35 h
Comptabilité	60 h	60 h
Droit civil-commercial	35 h	-
Droit fiscal	-	35 h
Gestion des entreprises	-	40 h
Mathématiques financières	-	40 h
Opérations bancaires	60 h	-
	<hr/> 190 h	<hr/> 210 h

Les effectifs inscrits en première année étaient les suivants :

1981-82	: 70	
1982-83	: 64	17 lauréats
1983-84	: 52	22 lauréats
1984-85	: 46	15 lauréats
1985-86	: 36	

Les membres de l'Institut payent une cotisation de 40.000 Fbu par participant et par an.

- Enfin le Centre National d'Informatique organise des cours d'initiation pour les entreprises clientes, ou d'application sur des matériels spécifiques.

On notera d'ailleurs que le CPF qui pratique l'initiation et le perfectionnement en informatique dispose dans ce domaine d'un équipement important que l'ISGE devrait pouvoir utiliser s'il décidait d'organiser un module d'informatique de gestion.

. Attitudes des entreprises à l'égard des actions de formation dans les domaines de l'administration et de la gestion. L'attitude des entreprises enquêtées est à la fois intéressée, réaliste et lucide. D'une façon générale, les opinions concordent et présentent une certaine cohérence, quelle que soit la branche d'activité, la taille ou le statut (public, privé, étranger, de l'entreprise (1)).

Pratiquement tous les chefs d'entreprise ou cadres dirigeants interrogés sont conscients des besoins de formation de leurs personnels et tous envoient régulièrement ou ont postulé pour envoyer certains de leurs employés en formation au CPF et à l'ISGE. C'est dire que les ressources existantes sont

(1) Le nombre d'entreprises dans chaque branche étant extrêmement faible, il n'est pas possible de différencier de façon significative les opinions selon les critères choisis.

pleinement utilisées. Les opinions exprimées sur le niveau, la qualité et les retombées de ces stages montrent que les dirigeants se font une idée claire du rôle des ces actions de formation et perçoivent nettement mieux la complémentarité du CPF et de l'ISGE que les administrations qui en ont la tutelle ou les institutions qui les appuient.

Le niveau des formations dispensées par le CPF est perçu, à juste titre, comme moins élevé que celui des formations de l'ISGE, et cela n'est pas dû seulement à la longueur différente des cycles (courts au CPF, longs à l'ISGE) puisque certaines entreprises suggèrent que l'Institut prenne également en charge des cycles courts. Le plus bas niveau est parfois attribué à une mentalité administrative à réformer, ou à la qualité des maîtres de stage - problème que l'on retrouve dans le domaine technique où les enseignants et animateurs sont simplement formés à la matière ou au sujet qu'il vont devoir enseigner, dans la période qui précède immédiatement le stage, de sorte que le temps d'assimilation est fort bref et sans doute insuffisant. Ainsi les stagiaires d'une entreprise qui avait été prise comme étude de cas ont dû rectifier l'enseignement qui était dispensé par l'animateur. Une autre entreprise à participation, et ayant également fait l'objet d'une étude de cas, n'envoie plus désormais de stagiaires au CPF.

D'une façon générale, l'absence de critique de la part des entreprises publiques semble plutôt traduire une absence de souci du contenu et des retombées des stages, et leur suivi par routine (et obligation légale), alors que les entreprises privées, en dehors des critiques éventuelles sur le niveau, perçoivent mieux le rôle d'éveil et de prise de conscience que peut jouer le CPF : beaucoup d'entrepreneurs privés ont affirmé que le problème n'était pas tant celui de la formation ou de l'acquisition des connaissances que celui de l'apprentissage de la concentration, de la discipline, de la qualité et finalement de l'intéressement dans le travail. Ce ne sont donc pas les applications pratiques que l'on attend des stages au CPF, mais bien un changement de mentalité et d'attitude devant le travail. Ainsi s'explique que les entreprises privées fassent participer leurs employés aux stages du CPF, bien que ceux-ci aient lieu pendant les heures ouvrables : les intéressés y trouvent, en outre, une satisfaction personnelle et les stages sont alors attribués aux plus méritants en récompense de leur dynamisme ; la courte durée des stages offre en outre l'avantage de ne pas se traduire par des revendications de salaire ou de promotion. C'est pourtant ce dernier argument qui est utilisé par la seule entreprise ne pratiquant aucune action de formation en cours d'emploi : le chef d'entreprise expliquait son opposition par le fait que la

pratique des stages donne le goût de diriger sans les moyens de le faire, et ôte l'envie de travailler.

Le niveau de l'ISGE est jugé au contraire très élevé, trop élevé même lorsque l'entreprise s'est vu refuser les candidats proposés. L'engouement dont paraît bénéficier le système, malgré le fait que les cours ont lieu en dehors des heures ouvrables, est pris au sérieux par les entrepreneurs privés aussi bien que par les dirigeants des entreprises publiques qui voient dans une telle compétition des possibilités de retombées productives sur le niveau de compétitivité de l'entreprise, lesquelles ne pourront que se traduire par des promotions.

Ainsi, au prix de certaines adaptations et améliorations, la complémentarité des actions du CPF et de l'ISGE devrait pouvoir être assurée. La concurrence entre les deux formules, loin d'être négative, devrait amener l'une et l'autre à se spécialiser dans les domaines pour lesquels chacune semble la mieux placée.

2 - La formation aux métiers et aux techniques de production : apprentissage et maintenance industrielle

Si le IV^{ème} Plan de développement a inscrit au titre de ses priorités les "genres et types de formation susceptibles d'assurer une amélioration quantitative et qualitative de la production du secteur non structuré", l'initiation aux métiers a longtemps été conçue comme un moyen d'insertion des jeunes ruraux non scolarisés et déscolarisés dans la vie active, un moyen d'amélioration des conditions de vie, et en définitive un moyen de freiner l'exode rural.

Les 67 centres socio-éducatifs (recevant 6.900 participants) du Département de la Promotion Sociale du Ministère des Affaires Sociales, les centres de formation polyvalente du Département de l'éducation para-scolaire du Ministère de l'Education Nationale (appuyés par la Banque Mondiale), les centres de formation et de production du Ministère de la Jeunesse, allient en général un objectif d'alphabétisation fonctionnelle et l'acquisition de techniques professionnelles plus ou moins rudimentaires : en dehors des activités agro-pastorales et de l'économie familiale, il s'agit habituellement de la menuiserie, maçonnerie, couture.

Le Centre de Formation Artisanale du Parti UPRONA se rapproche, quant à lui, de l'enseignement technique dont il suit les méthodes.

Mais c'est plutôt sur deux expériences nouvelles et originales que l'on voudrait insister ici, expériences qui pourraient être l'amorce d'une politique d'apprentissage, de formation en cours d'emploi et de perfectionnement pour la main d'oeuvre artisanale et industrielle : il s'agit de l'atelier artisanal du projet de développement urbain de Bujumbura, et du Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels.

. Formation des artisans et aide à l'installation dans le projet de Développement urbain de Bujumbura (DUB) : L'atelier de menuiserie artisanale, de soudure et de couture du projet DUB fournit à ses bénéficiaires (artisans déjà installés, mais surtout jeunes ayant reçu une formation professionnelle), les machines, matières premières, débouchés et surtout la formation sur le tas dont ils ont besoin pour démarrer ou développer leurs activités. Mis en place en 1982, l'atelier abrite actuellement quelque 25 artisans travaillant chacun avec deux aides. En principe, les artisans ne sont accueillis qu'au démarrage de leur projet afin d'acquérir les compléments de formation nécessaires dans le métier, mais aussi dans la gestion de leurs affaires (préparation d'un devis, détermination du prix de revient, tenue d'une comptabilité sommaire). Chaque artisan inscrit au projet bénéficie d'une aide à l'installation qui lui permet d'acquérir les matières premières et le petit outillage nécessaires, et, éventuellement, s'il est propriétaire d'un terrain, de faire construire un local ; et une fois le projet lancé, il n'est censé revenir à l'atelier que pour acquérir le bois et louer les services des machines. En réalité, il s'est avéré très difficile de provoquer la rotation pourtant indispensable des bénéficiaires, et depuis l'origine seulement 4 ou 5 se sont installés à leur compte, de sorte que l'on peut se demander si l'atelier n'est pas devenu une sorte de coopérative artisanale : les 3/4 occupent donc une place dans l'atelier depuis 1982 et n'acceptent pas l'idée d'avoir à partir un jour : ils ont notamment très mal pris la proposition d'un emploi salarié en usine.

S'il y a indubitablement un échec de ce point de vue, l'intérêt du projet ne doit cependant pas être perdu de vue : depuis 1982, 104 aides à l'installation ont été attribuées et à condition qu'une rotation des bénéficiaires soit organisée, une telle action pourrait être une source importante de compétences artisanales : il est prévu de l'étendre à d'autres centres urbains et à d'autres activités (briquetterie, horlogerie....)

. Le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels (CFPP) dont la création, décidée en 1982, n'a été effective qu'en 1986, a pour objectif de former et de perfectionner de la main d'oeuvre qualifiée

pour l'industrie. Celle-ci était jusqu'à présent recrutée et formée directement sur le tas, sans qu'un complément minimal de formation théorique puisse venir en améliorer la productivité et la qualification. D'ailleurs, une proportion importante des postes d'ouvriers qualifiés est occupée par des étrangers (Zaïrois ou Rwandais) et la burundisation progressive des emplois est une préoccupation des pouvoirs publics : selon une enquête du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle (1), 2,1 % des emplois du secteur privé et jusqu'à 50 % des emplois qualifiés et hautement qualifiés dans certaines branches d'activité seraient tenus par des étrangers.

La création du Centre vise donc à mettre en place un système d'apprentissage, aujourd'hui inexistant, au bénéfice de jeunes du niveau primaire (sortants de la 6ème année). Le second objectif de perfectionnement en cours d'emploi reste prioritaire, mais il ne semble guère possible de penser pouvoir le poursuivre dès le départ : d'une part les entreprises ne sont pas prêtes en effet à envoyer en formation et donc à se priver d'une main-d'oeuvre déjà productive, et d'autre part, il ne pouvait être question de perfectionner une main-d'oeuvre qu'il s'agit précisément de remplacer ; cet objectif a donc été reporté en seconde phase, d'autant plus qu'il était nécessaire de former au préalable des formateurs. Ceux-ci, recrutés aux niveaux A3 et A2 des écoles techniques secondaires, ne sont pas en effet opérationnels, et il ne pouvait être question de les confronter dès la première année à des professionnels venus se perfectionner. La première tâche des experts du projet consistait donc à former les formateurs : ainsi les jeunes entrant en formation pour la première fois en octobre 1986, avaient été précédés par leurs instructeurs, et le système fonctionne en alternance puisqu'à 15 jours de formation théorique et pratique en atelier succède une période de stage de 2 semaines dans une entreprise d'accueil. Durant la première année, les périodes de stage en entreprise laisseront le temps aux formateurs de se perfectionner et d'apprendre les programmes des sessions suivantes. Ultérieurement, l'alternance permettra d'entreprendre des actions de perfectionnement de la main d'oeuvre industrielle.

Le Centre bénéficie d'un appui du PNUD pour le financement d'une partie des experts du projet et des frais de fonctionnement (le BIT étant

(1) cf. Revue de Statistiques du Travail n° 3 - 1980

l'agence d'exécution), des Communautés Européennes pour le financement de 2 experts supplémentaires et l'octroi de bourses de formation à l'étranger pour les formateurs nationaux, et de l'Autriche pour la fourniture du matériel d'équipement des ateliers.

Trois sections ont été créées au démarrage :

- Mécanique automobile ;
- Construction métallique ;
- Bâtiment,

auxquelles viendront s'adjoindre très prochainement deux autres sections :

- Menuiserie ;
- Mécanique générale (ajustage, tournage, fraisage, rectification).

La section bâtiment sera diversifiée (plomberie, sanitaire) et l'on pense ouvrir par la suite une section d'électricité industrielle et d'électrotechnique. Ce dernier projet ainsi que la création de la section de mécanique générale montrent que les préoccupations de formation à la maintenance industrielle sont bien présentes.

Parmi les 540 candidatures reçues en 1986, le Centre a sélectionné 52 jeunes de 18 à 22 ans sur la base de tests psycho-techniques (16 en mécanique automobile, 18 pour chacune des deux autres sections) : ces jeunes ont suivi une préformation de 3 mois au cours de laquelle leur ont été enseignés quelques notions de dessin et de géométrie et un vocabulaire minimum. Pendant 2 ans, leur sera dispensée une formation alternée en entreprise. Il n'a pas été trop difficile de convaincre les entreprises de participer à l'expérience : il est vrai que cette main-d'oeuvre est gratuite, que sa couverture sociale est assurée et qu'elle peut être considérée comme opérationnelle dès le 6ème mois. Telle entreprise de construction et réparation métallique et mécanique, qui se montre par ailleurs très réticente à l'égard des actions de formation en cours d'emploi, a indiqué que les stages du CFPF lui paraissaient extrêmement intéressants et prometteurs.

La difficulté risque en fait de venir d'une opposition des ouvriers formés sur le tas : ceux-ci voient avec circonspection arriver sur le marché du travail des jeunes qui parviennent rapidement à bien maîtriser le métier et à travailler plus efficacement et ils comprennent bien que ces jeunes sont appelés à les remplacer progressivement : preuve supplémentaire de la nécessité de passer rapidement à la phase de perfectionnement en direction de ces

ouvriers formés sur le tas. En attendant, il conviendra que les employeurs jouent le jeu et interviennent pour que cette opposition ne se traduise pas par un éloignement de la pratique du travail durant les stages alternés, une absence de participation. Les employeurs sont d'ailleurs tenus de faire exécuter par les stagiaires les modules qu'ils ont appris au centre, et le changement d'entreprise est prévu au bout de 6 mois, afin que l'aspect travail gratuit ne prenne pas le pas sur l'aspect formation.

On espère que la valeur exemplaire des expériences et des stages convaincra les employeurs de puiser dans cette réserve de main-d'oeuvre pour leurs embauches futures, mais surtout on voudrait qu'à terme le processus s'inverse, c'est-à-dire que les employeurs envoient, en formation alternée au Centre, des jeunes qu'ils viennent d'embaucher : si cette pratique devait être systématisée, cela impliquerait néanmoins un accroissement important des capacités d'accueil du Centre dont on ne doit pas oublier qu'il doit assurer également les formations de perfectionnement. D'autres centres à l'intérieur du pays sont déjà en projet (Bururi et Kirundo), mais le problème est alors la difficulté de trouver des stages en entreprises, étant donné leur faible nombre en dehors de la capitale. Des unités mobiles sont à l'étude. L'annonce d'un véritable système d'apprentissage et sa nécessaire inscription dans un cadre juridique à élaborer se heurtent ici à un obstacle difficilement contournable.

D'autres obstacles existent, que les initiateurs du projet ne sous-estiment pas : ainsi, selon certains responsables du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, un obstacle majeur surgira à propos de l'équivalence avec les niveaux de l'Education Nationale (A4, A3, A2). Peut-être les employeurs seront-ils convaincus de cette équivalence sans qu'il soit besoin de la reconnaître formellement, mais seront-ils également convaincus de la nécessité de respecter des normes de fabrication et d'améliorer la qualité des produits, deux concepts que l'on essaye de diffuser à travers la formation dispensée au Centre ? Les dernières mesures d'ajustement structurels et la concurrence qui devrait en résulter peuvent amener une évolution significative en ce sens ; mais jusqu'à une date toute récente, rien n'était moins sûr et les initiateurs du projet ne pouvaient être certains de pouvoir placer les jeunes formés au Centre.

C'est pourquoi les ateliers du Centre ont organisé la formation autour d'opérations et de produits utiles et susceptibles d'être fabriqués et utilisés à l'échelle artisanale (brouettes, poubelles roulantes, presses à briques utilisées par l'atelier du bâtiment). Le Centre ne souhaite pas entrer

en concurrence avec les entreprises : au contraire, il serait prêt à initier et perfectionner leur main-d'oeuvre dans la fabrication de ces nouveaux produits. Mais si celles-ci devaient s'en désintéresser ou ne pas considérer à sa juste valeur le bénéfice que représente l'activité du Centre pour l'élévation du niveau de qualification de la main d'oeuvre, il est clair que le Centre devrait alors s'orienter vers la promotion de petits projets au bénéfice des jeunes qu'il aurait contribué à former, ce qui n'était pas dans sa vocation initiale. Il viendrait alors améliorer le niveau de qualification des artisans du secteur non structuré, plutôt que celui de la main-d'oeuvre industrielle. En cela, il répondrait à une priorité affirmée du IVème Plan. Mais alors il conviendrait de prévoir des formes d'aide à l'installation, à l'image de celles qui sont attribuées par le projet de Développement Urbain de Bujumbura (présenté au paragraphe précédent) : le CFFP envisage d'ailleurs de se rapprocher de ce projet.

3 - La perception des problèmes posés par la maintenance industrielle et les actions de formation à la maintenance

Dans son enquête de 1979, déjà citée, sur les besoins en formation et perfectionnement, R. CAUDE indiquait que les entreprises interviewées avaient mentionné, parmi les moyens susceptibles d'améliorer la productivité "les solutions apportées aux manutentions déficientes, aux pannes de machines, au manque de pièces détachées, aux difficultés de maintenance du potentiel productif, à l'absence de contrôle de qualité... et au gaspillage de matières"(1). Néanmoins, les problèmes techniques de production étaient cités en dernier dans l'ordre des besoins de formation. Les raisons de cette apparente contradiction entre une perception correcte des causes de la faible productivité et l'absence de priorité accordée aux solutions destinées à y remédier sont connues et ont déjà été longuement exposées dans la première partie de ce rapport : une capacité de production largement excédentaire par rapport aux besoins du marché, une protection excessive des industries nationales. On a également rappelé que cette situation

(1) R. CAUDE (1979) : Rapport sur les besoins en perfectionnement et formation en cours d'emploi... Rapport cité - PNUD - OIT - Ministère de la Fonction Publique

était entraîné d'évoluer rapidement sous l'effet des mesures d'ajustement structurel, ce qui ne devrait pas manquer de restaurer un ordre plus logique dans les priorités précédentes.

On observe - et cela n'est guère étonnant - que les entreprises étrangères ou à participation étrangère sont en général celles qui disposent des services de maintenance les mieux organisés et les plus étoffés. Ce sont elles également, sauf exception, qui utilisent au mieux leurs capacités de production installées. Ainsi le département technique de la brasserie BRARUDI dont 60 % des parts sont détenues par Heineken et qui est l'un des plus gros employeurs industriels du Burundi (706 employés), coiffe 5 services chargés de la maintenance : pièces de rechange, entretien, atelier mécanique, atelier électrique, garage. Tous les chefs de service sont du niveau ingénieur. Le service des pièces de rechange comprend 10 personnes ; il est chargé de la gestion (informatique) des stocks de pièces (6 mois minimum, 1 an lorsqu'il s'agit de pièces essentielles) et commande les pièces détachées courantes ou nécessaires aux révisions et aux réparations qui lui sont réclamées par les autres services, notamment le service de la mise en bouteilles qui en est le plus gros consommateur. Le service d'entretien, avec 5 personnes, se charge des contrôles hebdomadaires, mensuels et trimestriels. L'atelier mécanique est le plus important avec 50 personnes qui sont détachées dans les autres ateliers selon les besoins, ou qui fabriquent des pièces à la commande (tour, fraise, rectification) : les équipements de l'atelier mécanique sont utilisés en permanence, mais la fabrication coûte parfois plus cher qu'une commande à l'importation d'autant plus que la maison-mère facilite les commandes et accélère leur livraison. L'atelier électrique comprend 6 personnes et le garage 20. A part les ingénieurs et les contremaîtres issus des écoles techniques secondaires, le personnel est formé sur le tas : il faut en engager 5 à 10 avant d'en trouver un bon, après 6 mois d'essai. L'importance accordée à la maintenance par la BRARUDI fait que l'entreprise n'a jamais été arrêtée par manque de pièces ou de personnel qualifié. L'appui de la maison-mère est décisif dans le bon fonctionnement des services de maintenance : les visites régulières de conseillers techniques permettent la formation permanente et l'entretien des connaissances des cadres et techniciens nationaux, qui peuvent également suivre des stages en Hollande ou ailleurs.

Lorsqu'elles sont de taille plus modeste, les filiales de sociétés étrangères bénéficient également d'avantages décisifs (appui technique, stages à l'étranger) pour mettre en place les services de maintenance. Elles ont cependant plus de mal à maintenir le niveau des effectifs de ces services, en raison

de la forte mobilité qui affecte les personnels de maintenance. L'entreprise ETERNIT qui fabrique des matériaux de construction (70 emplois, capital à 100 % étranger), craint ainsi le débauchage de ses électriciens et mécaniciens par des sociétés éclairés du BTP susceptibles de proposer des salaires élevés à une main-d'oeuvre rare. C'est pourquoi elle emploie deux techniciens dans chacune de ces spécialités, alors qu'un seul suffirait. La société pratique peu l'entretien préventif et gère des stocks importants de pièces détachées.

Quant aux sociétés à capitaux privés et publics burundais qui ne peuvent pas en général s'appuyer sur des maisons-mères en Europe, elles ont assez fréquemment reçu des aides de l'ONUDI dont l'activité apparaît décisive pour faire prendre conscience aux promoteurs ou aux industriels du rôle de la maintenance, former ou aider à former la main-d'oeuvre qualifiée appropriée. L'entreprise privée burundaise Fabriplastic produit depuis 1978 des emballages en plastique. Elle a bénéficié d'une aide de l'ONUDI au démarrage. Les machines utilisent une technologie intermédiaire faisant intervenir une forte proportion de manipulation humaine. L'ONUDI a formé une équipe de 18 personnes et un expert de la firme de Hong-Kong qui fabrique ces machines a pu venir participer à cette formation pendant les 6 premiers mois, ce qui est exceptionnel. Or sur ces 18 personnes, il n'en reste plus aujourd'hui que 4 à être opérationnelles dont 2 qui peuvent continuer à former d'autres agents. Une forte mobilité est intervenue en raison du débauchage d'entreprises concurrentes, mais surtout au profit du travail administratif : une personne formée a tendance à se considérer ou à devenir effectivement un chef qui ne met plus la main à la pâte (leitmotiv revenant fréquemment dans le discours des entrepreneurs). Enfin, et par-dessus tout, les habitudes acquises lors des formations dispensées se perdent très vite par suite du manque de tradition ou de mentalité industrielle : cette dernière raison est invoquée constamment par les entrepreneurs et implique que la maintenance fasse l'objet d'une formation permanente chez les travailleurs. Des réunions régulières doivent rappeler en permanence les conséquences de l'inattention, de l'absence de contrôle, du non-respect des consignes : les encadreurs chargés de l'entretien, du contrôle du personnel et de la production doivent être sensibilisés de façon continue à ces problèmes. Et l'ONUDI a incontestablement un rôle important à jouer dans cette action de sensibilisation permanente.

En somme, si un certain nombre d'entrepreneurs s'accordent à admettre que la maintenance pose avant tout un problème de sensibilisation plutôt que de formation, il conviendrait de confier à une institution adéquate le même rôle que celui qui est attribué au CPF dans les domaines de l'administration et de la gestion. En l'état actuel des choses, une telle institution

n'existe pas : le CFPP n'en est qu'à ses débuts et se consacre surtout à l'heure actuelle à l'apprentissage ; ce n'est pas avant plusieurs années qu'il pourra intervenir dans le champ de la maintenance.

L'organisme à travers lequel l'ONUDI est jusqu'à présent intervenu est le Centre de Promotion Industrielle (CPI) qui dépend du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Le Centre est chargé des études de projets industriels et des actions d'assistance directe aux entreprises (assistance au démarrage, assistance en gestion, étude des besoins de formation...). Les entreprises ne sont évidemment pas tenues de faire appel à ses services, mais dans la mesure où l'aide de l'ONUDI transite par le CPI (qui reçoit lui-même l'assistance d'experts), celui-ci peut plus facilement agir dans les domaines prioritaires pour la maintenance, tels que la négociation des contrats d'achat, de matériels d'équipement et l'assistance des services de maintenance.

Une mission de programmation de l'ONUDI (1) prévoit ainsi une assistance technique au CPI : parallèlement à un expert en gestion, un ingénieur mécanicien dont l'expérience devra être très diversifiée dans plusieurs domaines industriels aurait pour mission de développer un service d'aide et d'assistance à la maintenance (2), chargé des diagnostics, conseils et formations dans ce domaine. Il est également envisagé d'apporter un appui technique au CFPP afin d'accélérer la mise en place des cours de perfectionnement pour la maintenance.

Mais à court terme, et compte tenu de l'absence de structures opérationnelles, le rapport proposait l'attribution d'un nombre relativement important de bourses et de stages à l'étranger. Ces stages, attribués en fonction des besoins exprimés par les entrepreneurs au cours d'une enquête ad hoc, se répartissent comme suit :

(1) cf. le rapport ONUDI de E. ZACHMANN (1986) : Mission de programmation pour la formation industrielle dans le cadre du projet BDI 81/008. Assistance technique au Centre de Promotion Industrielle.

(2) cf. rapport cité p. 40. Il s'agit d'une proposition qui n'a pas encore été acceptée par le siège.

TABLEAU 18
REPARTITION DES BESOINS EN STAGES PAR BRANCHES D'ACTIVITE
1986 - 1987

Branches d'activité	Nombre de stagiaires	Mois de stage
Industries alimentaires	6	25
Industries métalliques	13	36,5
Industries chimiques	20	62,5
Textile	3	12
Bois - Papier	7	13
Matériaux de construction	2	4
Bâtiment T P	2	10
Services Industriels	5	13
CPI	2	4,5
TOTAL	60	180,5

Source : E. ZACHMANN - Rapport cité - p. 34.

Près de 100.000 US dollars ont été consacrés au financement de ces stages en 1987, et une somme équivalente est prévue pour 1988.

Un grand nombre des entreprises interviewées avaient bénéficié de ces stages. Bien qu'il soit encore trop tôt pour dresser le bilan de cette action, et notamment pour prendre la mesure des risques de mobilité qui s'ensuivront, il semble qu'elles en ont été satisfaites puisque la plupart souhaitent être tenues au courant suffisamment à l'avance des programmes de formation et de stage organisés par l'ONUDI qui devrait d'ailleurs profiter de ces bonnes dispositions pour réaliser rapidement des séminaires de sensibilisation et de

formation à la maintenance à Bujumbura même (activité prévue par la mission de programmation (1)).

Cependant des efforts devraient être faits quant au choix des entreprises d'accueil en Europe : il faut veiller à ce que le problème de la langue ne fasse pas obstacle à la communication ; obliger un Burundais et un Flamand à communiquer en anglais n'est sans doute pas la solution la plus adéquate en matière de formation.

Par ailleurs, la détermination des besoins de formation devrait s'opérer sur des bases plus objectives afin d'éviter que les entreprises ne se portent candidates sans que le besoin soit réellement ressenti : telle entreprise chimique n'a pas hésité à présenter un stagiaire alors même que le stage ne correspondait pas exactement à ses besoins. Sur ce point, l'enquête formation-emploi que doivent lancer prochainement le Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, le Ministère de l'Education Nationale et l'U.S. AID (projets Bridges), devrait améliorer la connaissance des besoins réels. A terme, ce devrait être l'activité de diagnostic du CPI qui déterminerait les besoins en formation des entreprises et en mesurerait les effets ultérieurs sur la productivité : il convient en effet de veiller à ce que le capital de connaissances acquis par les stagiaires soit correctement diffusé à l'intérieur de l'entreprise et se répercute sur les résultats.

Une autre question soulevée par les entreprises qui ne sont pas des filiales de maisons-mère à l'étranger est celle de la fourniture des équipements. Ce devrait d'ailleurs être, comme il a déjà été dit, un domaine d'intervention du CPI, dans le cadre de la préparation des projets d'investissement industriel. Les appels d'offres ont tendance à privilégier le moins disant des fournisseurs, sans que soit toujours spécifiée la façon dont s'opérera le

(1) cf. E. ZACHMANN, rapport cité p. 30. Le séminaire sur la maintenance préventive a pour objet de décrire les systèmes d'entretien préventif et curatif, de montrer leur rentabilité, d'informer sur les mesures à prendre aux stades du préinvestissement et de l'exécution pour introduire la maintenance organisée, de donner des notions de gestion des stocks de pièces détachées.

montage ou le service après-vente. Par souci d'économie et lorsqu'elle dispose de techniciens suffisamment formés, l'entreprise peut espérer faire l'économie de la venue d'un technicien étranger. Mais elle risque fort de se heurter (cas d'une entreprise chimique) à l'absence de manuel de montage, ou à l'imprécision et à la mauvaise rédaction du manuel, ce qui est un moyen de pression détourné pour faire accepter la venue du technicien. Les manuels décrivent d'ailleurs les techniques de base plutôt que les techniques de montage.

La fourniture des pièces de rechange devrait être une clause inscrite dans les contrats : le stock de pièces détachées devrait contenir non seulement les pièces qui doivent être changées préventivement et régulièrement, mais aussi les pièces qui correspondent aux points faibles et fragiles du matériel livré. Or cela n'est pas un mince problème dans un pays enclavé comme le Burundi où la gestion des stocks de pièces de rechange est un élément-clé de la maintenance.

Peut-on dès lors envisager un usinage des pièces de rechange dans le pays même ? Le marché des pièces détachées au Burundi peut-il justifier la création d'une unité de production spécialisée ? Alors même que la plupart des entreprises interrogées, toutes branches d'activité confondues, ont déclaré qu'il était le plus souvent plus rapide, plus sûr et moins coûteux d'importer ? Et il est difficile d'envisager des modulations de la législation douanière sur un sujet aussi délicat dont dépend la capacité de production du pays. Une récente mission de l'African Regional Centre for Engineering Design and Manufacturing d'Ibadan (ARCEDEM) (1) est venue cependant examiner les possibilités de création d'une unité de fabrication de pièces détachées (juin 1987). Les objectifs de l'ARCEDEM sont, d'après ses statuts, les suivants :

- Concevoir machines et matériels dans les domaines de priorité,

(1) En français : Centre Régional Africain de Conception et de Fabrication Techniques (CRACFT). Cet organisme est financé conjointement par la Commission Economique pour l'Afrique, l'OUA, le PNUD et l'ONUDI.

- fabriquer des prototypes ou des quantités limitées des matériels conçus ;
- concevoir et mettre au point des matériels adaptés,
- aider à établir ateliers, fonderies et forges pour la production de pièces détachées et d'éléments de machines,
- aider à assurer formation et perfectionnement,
- aider à la mise au point de spécifications et de normes pour les machines dans la région.

L'ARCEDEM ayant surtout acquis une expérience dans le domaine des matériels et des équipements agricoles, il se peut qu'il y ait là un marché suffisant permettant un ancrage dans le secteur non structuré et une extension ultérieure à d'autres activités. Mais un tel projet illustre encore une fois la nécessité d'une coordination des actions avec les divers autres intervenants dans le domaine de la maintenance, en l'occurrence le CPI et le CPPP.

IV - QUELQUES RECOMMANDATIONS EN VUE D'AMELIORER LE SYSTEME DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI AU BURUNDI

Au vu de la situation des diverses actions de formation qui viennent d'être décrites et dans le contexte spécifique du Burundi, il semble que le moment soit venu de définir une politique d'ensemble pour les actions de formation en cours d'emploi. Pour cela, les pouvoirs publics ne peuvent plus s'appuyer sur des moyens budgétaires nécessairement limités et sur la seule aide extérieure. Les nouvelles règles du jeu dans le cadre desquelles les entreprises burundaises vont devoir désormais agir donnent à la formation de la main-d'oeuvre, notamment dans le domaine de la maintenance, une importance qui ne lui était pas reconnue jusqu'à présent. Comme il est peu probable, et l'expérience de nombreux pays le prouve, que les entreprises assument spontanément la charge de former une main-d'oeuvre qu'elles ne peuvent avoir la certitude de garder, l'Etat devra y suppléer.

. La création d'une taxe de formation professionnelle assise sur la masse salariale est déjà en discussion et semble être la solution adéquate qui permettra le développement de nouvelles actions de formation, ou le fonctionnement et l'extension de celles déjà existantes.

Le prélèvement de cette taxe doit avoir des effets incitatifs et ne doit pas être considéré seulement comme un impôt supplémentaire. Pour cela, diverses solutions sont envisageables qui ont été expérimentées dans divers pays.

- on peut, par exemple, rétrocéder le produit de la taxe (ou en dispenser le paiement) aux entreprises présentant un plan de formation pour leur main-d'oeuvre ou justifiant de dépenses de formation : ce système présente cependant des risques de dérapage bureaucratique ;

- on peut asseoir la taxe sur la masse salariale versée aux seuls travailleurs non qualifiés, afin d'inciter les entreprises à élever le niveau de qualification de cette main-d'oeuvre ;

- on peut moduler la taxe en fonction des branches d'activité et des besoins différentiels qu'elles présentent.

Mais dans tous les cas, il faut éviter que ne soient provoqués des effets pervers favorisant par exemple les investissements capitalistes au détriment des investissements à forte intensité de main-d'oeuvre.

L'utilisation du produit de la taxe doit être prévue à l'avance afin que le prélèvement soit limité au strict nécessaire et au montant que l'Etat est en mesure de dépenser efficacement.

. L'apprentissage semble devoir être un domaine privilégié d'utilisation du produit de la taxe de formation professionnelle. On a vu que le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels qui forme des jeunes de 18 à 22 ans sans emploi et cherche ensuite à les placer dans les entreprises, voulait à terme inverser ce système et n'avoir à former que des jeunes déjà embauchés par les entreprises. Une mesure allant dans ce sens, et favorisant de plus la création d'emplois, consisterait à prendre en charge partiellement les salaires qui leur sont versés par les employeurs, à condition que ceux-ci les envoient en formation alternée au CFPP. Cela impliquerait évidemment un accroissement important des capacités d'accueil et la recherche à cette fin d'autres sources de financement que le seul produit de la taxe. Mais l'amorçage du système d'apprentissage créerait sans doute de lui-même l'apparition de sources de financement extérieures.

. Les actions de perfectionnement du CFPP doivent pouvoir être développées rapidement et donc bénéficier d'incitations à partir du produit de la taxe. De ce point de vue, le domaine de la maintenance doit être prioritaire. Pour cela, une cellule de diagnostic et de conseil doit être mise en place au Centre de Promotion Industrielle, afin de détecter les besoins réels dans ce domaine et de susciter et organiser un appui technique supplémentaire de l'ONUDI au CFPP.

. Le CPI devrait en outre jouer un rôle de conseil important dans la définition des clauses des contrats d'achat d'équipement et de matériels industriels afin de faire jouer la concurrence dans les appels d'offre où les questions de maintenance sont primordiales.

. Le suivi, à leur retour, des stagiaires envoyés à l'étranger devrait être organisé par le CPI afin de veiller à ce que la diffusion des connaissances acquises et leur traduction en opérations concrètes soient effectives.

. Dans le domaine de la formation à l'administration et à la gestion, la concurrence entre les divers intervenants (Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi, Institut Supérieur en Gestion des Entreprises, cours du soir de l'Ecole Supérieure de Commerce) peut avoir des effets positifs et devrait aboutir à une certaine spécialisation et complémentarité :

- les cycles courts devraient être consacrés à des actions de sensibilisation en vue d'améliorer la productivité du travail et le sens des responsabilités dans l'entreprise,

- les cycles longs étant dévolus à des spécialisations et des enseignements plus techniques, débouchant sur des diplômes reconnus.

Mais il serait sans doute regrettable de cantonner chacun des organismes intervenants à son ministère de tutelle : les stages de formation sont également des occasions d'échange d'expériences entre agents de l'administration et agents des entreprises économiques, pouvant et devant déboucher sur une meilleure compréhension mutuelle.