



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

17112



ORGANISATION INTERNATIONALE
DU TRAVAIL

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

Distr.
LIMITEE
ID/WG.469/12(SPEC.)
28 août 1987
FRANCAIS

Document d'information

LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI ET LA PLACE DE LA
FORMATION A LA MAINTENANCE

LE CAS DU CAMEROUN*

Etabli par
Jean Jacques Paul**
Consultant auprès de l'ONUDI

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

** Chercheur, Institut de Recherche sur l'Economie de l'Education (IPEDU),
Université de Dijon, Dijon Cedex, 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, 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.

TABLE DES MATIERES

	<u>pages</u>
Introduction	1
Chapitre 1. L'environnement économique	2
1.1. L'évolution économique jusqu'à l'aube du VIème Plan (1986-1991)	2
1.2. Population; niveau de vie	3
1.3. Les difficultés macro-économiques actuelles	3
Chapitre 2. Marché du travail et système éducatif	4
2.1. Structure et fonctionnement du marché du travail	4
2.2. Le système de formation camerounais	5
2.3. Les problèmes liés à l'adéquation entre le système de formation et le marché du travail	7
Chapitre 3. Les influences institutionnelles sur la formation en cours d'emploi	9
3.1. Justification de la formation en cours d'emploi comme méthode alternative de formation	9
3.1.1. Le coût de l'éducation et de la formation professionnelle	9
3.1.2. L'adéquation de la formation professionnelle aux emplois	10
3.2. La politique gouvernementale en matière de formation en cours d'emploi	10
3.2.1. Le développement des ressources humaines pour la maintenance industrielle	12
3.3. Le rôle des acteurs institutionnels	14
3.3.1. Les organisations publiques	14
3.3.2. Instituts privés de formation professionnelle	15
3.3.3. Les associations professionnelles	17
3.4. Les mécanismes de planification et de coordination	17
Chapitre 4. L'attitude des entreprises du secteur moderne	18
4.1. Le contexte de la formation en cours d'emploi	18
4.1.1. Les liens entre le contexte économique global et les pratiques de formation	18
4.1.2. La formation dans le système de l'entreprise	19

4.2	L'organisation de la formation en cours d'emploi au niveau des entreprises	22
4.3.	L'organisation des services de maintenance et de la formation à la maintenance	24
4.3.1.	Les industries agro-alimentaires	25
4.3.2.	Les industries mécaniques et électriques	26
4.3.3.	L'industrie textile	27
4.3.4.	Le secteur du bâtiment-travaux publics	28
4.3.5.	Les banques et assurances	28
4.3.6.	Le secteur du tourisme	29
Chapitre 5. Recommandations pour l'action		29
5.1.	Recommandations relatives au système de formation initiale	29
5.2.	Le système de formation professionnelle continue	30
5.2.1.	Le contexte institutionnel	30
5.2.2.	Le contexte pédagogique	31
5.3.	La formation à la maintenance	31

Introduction

Dans l'optique de cette consultation, les études de cas effectuées en Afrique doivent porter sur les stratégies, politiques et pratiques en matière de formation en cours d'emploi, une attention particulière étant accordée au problème de la formation à la maintenance.

La présente étude concerne le Cameroun. Deux missions y ont été effectuées, en février et en juin 1987, qui ont permis de rencontrer les acteurs institutionnels impliqués dans la formation et d'effectuer une soixantaine d'enquêtes auprès de chefs d'entreprises. C'est le produit de ces missions qui a servi de base à la rédaction de cette contribution.

Celle-ci vise donc à analyser le système de formation professionnelle camerounais en cherchant à mettre en évidence la place de la formation en cours d'emploi, et ses perspectives d'évolution. Elle accorde, compte tenu des objectifs de cette réunion, un statut particulier à l'organisation de la maintenance et à la formation à la maintenance, dans le but de repérer des lignes d'action permettant d'accroître les activités de maintenance à partir d'un développement de la formation. Néanmoins, ce papier doit être considéré comme une première approche, qui devra être approfondie et complétée ultérieurement.

Cinq chapitres structureront notre propos. Un premier sera consacré à l'environnement économique, le second s'intéressera au marché du travail et au système éducatif, le troisième analysera les influences institutionnelles jouant sur la formation en cours d'emploi. Le quatrième chapitre, utilisant essentiellement les résultats des entretiens, présentera les attitudes des entreprises du secteur moderne vis-à-vis de la formation en cours d'emploi, de l'organisation de la maintenance et de la formation à la maintenance, tandis que les recommandations seront présentées dans le cinquième.

Chapitre 1. L'environnement économique

L'économie camerounaise qui s'était développée à un rythme déjà soutenu de l'indépendance à la fin des années 1970, a connu à partir de cette période un véritable envol grâce à l'exploitation de ses gisements pétroliers. Malheureusement, ce pays qui faisait encore récemment figure d'oasis de prospérité en Afrique francophone, rencontre depuis la mi-1986 une série de difficultés économiques dues notamment à la baisse concomitante de la production et du prix du pétrole. C'est donc dans le contexte d'une économie dépressive sinon récessive que se placera notre recherche des conditions de développement de la formation en cours d'emploi et en particulier à la maintenance industrielle.

1.1. L'évolution économique jusqu'à l'aube du VIème Plan (1986-1991)

En 1984-85, le produit intérieur brut de l'économie camerounaise s'est élevé à 3739,12 milliards de FCFA. Alors qu'il avait crû en moyenne de 5% sur la période 1967-1978, son taux de croissance moyen s'est élevé à 10,2% entre 1979 et 1985 (à 7,9% en excluant la production pétrolière).

Bien que le revenu agricole se soit amélioré depuis l'indépendance (la production agricole s'est encore accrue de 44% en FCFA constants entre 1977-78 et 1984-85), l'agriculture a vu sa part dans le PIB baisser nettement, de 48% en 1960-61 à 22% en 1984-85. Et malgré le développement des cultures d'exportation (bananes, cacao, café, coton...), les exploitations de type moderne ne représentent encore que 5 à 7% des surfaces cultivées.

A l'indépendance, le secteur industriel camerounais était réduit et comprenait quelques usines notamment dans le secteur agro-alimentaire, et dans une moindre mesure dans les secteurs textile, chimique ou parachimique, la métallurgie, dans les secteurs des industries extractives, du bois et du bâtiment. Jusqu'à la fin des années 1970, le secteur secondaire va évoluer au rythme global de l'économie camerounaise, son poids dans le PIB restant constant, de l'ordre de 15%. A partir de cette période, ce poids va considérablement augmenter, pour s'élever en 1984-85 à 36,7% (dont 17,5% pour le pétrole qui ne représentait encore que 0,7% du PNB en 1978-79). Mais la croissance récente de l'industrie a surtout concerné des secteurs intensifs en capital, tournés vers le marché interne et peu créateurs d'emplois.

A partir de la moitié des années 1980, l'économie camerounaise a adopté la structure typique de celle d'un pays à revenu moyen.

La croissance de l'économie camerounaise s'est appuyée sur des investissements importants. La formation brute de capital fixe est ainsi passée de 24,1 milliards de FCFA EN 1964-65 à 809,5 milliards en 1983-84. Des investissements élevés ont ainsi été consacrés à l'amélioration des infrastructures ferroviaires, routières, portuaires et aéroportuaires, des télécommunications,

de l'approvisionnement en eau. Les investissements privés, nationaux ou étrangers, ont été encouragés par la promulgation dès 1960 d'un Code des Investissements, révisé plusieurs fois depuis cette période.

Les finances publiques se caractérisaient par leur bonne santé, puisque de 1971 à 1979, c'est-à-dire avant le bénéfice de l'exploitation pétrolière, le budget de l'Etat était resté équilibré. Dans un souci de prudence, un compte hors budget a été ouvert à partir de 1980 pour gérer les revenus issus du partage de la production pétrolière, destiné à financer des investissements; en 1985, ce compte représentait un cinquième de l'ensemble des recettes de l'Etat. Cette même année, l'ensemble des recettes pétrolières, y compris les royalties et les taxes sur les revenus des compagnies pétrolières, ont constitué 45% du revenu total de l'Etat. Par ailleurs, la dette publique a diminué de 1981 à 1985, grâce à des remboursements effectués en avance et à l'utilisation des revenus pétroliers pour financer les investissements.

Alors que la balance des paiements a connu traditionnellement un déficit jusqu'en 1982-1983, elle devient, à partir de 1983-84, excédentaire, grâce aux revenus pétroliers. La balance commerciale a connu la même évolution. Ainsi, le total des exportations est passé de 190.090 millions de FCFA en 1977-78 à 1.094.471 millions en 1984-85 (de 187.345 à 373.042 si on exclut les exportations pétrolières); les exportations de produits manufacturés sont passées de 15.462 millions à 51.150 millions. Dans le même temps, les importations passaient de 214.491 à 512.612 millions de FCFA .

Les entreprises étrangères, et notamment françaises, représentent un secteur très important de l'économie camerounaise puisque l'on estime que les entreprises étrangères ou à participation étrangère majoritaire constituent 43% de l'ensemble des entreprises et les trois-quarts de l'emploi du secteur moderne privé. Néanmoins, il semblerait que l'on assiste depuis 1979-80 à un ralentissement des investissements étrangers, mouvement sans doute plus dû jusqu'alors à des facteurs externes qu'à la situation interne.

1.2. Population; niveau de vie.

La population camerounaise s'élève en 1986 à 10,4 millions d'habitants et connaît un taux de croissance de 3,1% par an. Malgré cette forte poussée démographique, le PIB par tête, de l'ordre de 800 dollars en 1984, a connu en termes réels, de 1981 à 1984, une croissance de 2,7% par an, ce qui est tout à fait remarquable en Afrique. En termes nominaux, le PIB par tête a crû de 2,9% entre 1965 et 1984 et de 6,7% entre 1978 et 1985.

1.3. Les difficultés macro-économiques actuelles.

L'économie camerounaise connaît aujourd'hui de graves difficultés qui tiennent à la baisse drastique des recettes pétrolières. A

une baisse du prix du pétrole est en effet venue se conjuguer un ralentissement de la production dû à l'épuisement des réserves. La production, qui s'est élevée à un maximum de 2,85 millions de tonnes en 1986, devrait baisser de plus de 10% par an pour atteindre 2 millions dans dix ans: les activités de prospection sont par ailleurs stoppées pour le moment.

Les revenus publics du pétrole, qui se montaient à 406,3 milliards de FCFA en 1985, se sont affaiblis à 263,9 milliards en 1986, pour être compris entre 167,2 et 94,8 milliards en 1987. Ils devraient, en 1996, varier entre 59,5 et 149,4 milliards de FCFA. Les recettes globales de l'Etat devraient ainsi passer brutalement de 899 à 822 puis à 674 milliards de FCFA de 1985 à 1986 et à 1987.

Quand on se souvient du poids des recettes pétrolières dans l'activité économique du Cameroun de ces dernières années, que par exemple la moitié de l'investissement public total était financé par le compte extra-budgétaire, on comprend le choc qui a frappé l'économie depuis la mi-1986. Ainsi l'Etat a dû diminuer considérablement les commandes publiques, et fait même face à de sérieuses difficultés de règlement de ses créanciers, ce qui frappe en premier lieu les entreprises de travaux publics. On estime que le taux de croissance a été nul au cours de l'exercice 1986-87, voire légèrement négatif. En outre, la balance des paiements courants devrait accuser un déficit à partir de 1987.

Si l'on peut penser que, grâce à sa faible dette extérieure et à son épargne relativement importante, le Cameroun connaîtra un ajustement moins hasardeux que d'autres pays africains, il n'en reste pas moins que de nombreux secteurs connaissent aujourd'hui une véritable crise, comme ceux du bâtiment et travaux publics, du textile, de la chaussure, du transit, de la métallurgie. Cette situation génère bien évidemment des conséquences néfastes au niveau du marché du travail, en ce qui concerne l'évolution de la population active occupée, les recrutements à la sortie du système de formation, les politiques de gestion de main-d'œuvre des entreprises.

Chapitre 2. Marché du travail et système éducatif

2.1. Structure et fonctionnement du marché du travail.

Il n'existe pas de données globales récentes permettant d'analyser le fonctionnement du marché du travail, la plupart des chiffres se basant sur des estimations tirées du recensement de 1976, les résultats de celui de 1987 ne devant pas être disponibles avant la fin de cette décade.

On estime que la population active camerounaise s'élevait en 1986 à 4 millions de personnes, réparties à 70% dans l'agriculture, 13% dans le secteur secondaire et 17% dans le secteur tertiaire. Les secteurs privé moderne et para-public occupaient

400.000 personnes et le secteur public 170.000. Au cours des années 1980-84, les secteurs privés et para-publics ont créé annuellement 20.000 emplois alors que les effectifs du secteur public s'accroissaient d'environ 8.000 unités par an. On estime donc que le secteur informel a dû accueillir 20.000 individus supplémentaires chaque année, ce secteur devant représenter environ 45% des emplois hors agriculture.

Les emplois non qualifiés constituent encore aujourd'hui plus de 60% des emplois du secteur moderne privé et para-public et plus de 50% des recrutements.

Bien qu'il n'existe pas de données officielles relatives au chômage, on évaluait à 250.000 au début de 1986 le nombre de personnes inoccupées à la recherche d'un emploi.

L'offre de travail apparaissait donc, même à l'époque de la forte croissance de l'économie camerounaise, globalement excédentaire eu égard au rythme de recrutement du secteur moderne. Ce phénomène n'excluait cependant pas quelques pénuries pour certaines qualifications précises sur lesquelles nous reviendrons.

La structure des salaires dans le secteur privé est déterminée de façon relativement rigide dans le cadre de Conventions Collectives liant employeurs, syndicats et Gouvernement. Ces accords établissent des salaires minima garantis pour chaque niveau de qualification, le pays étant divisé en trois zones devant correspondre à des niveaux différents de coût de la vie.

2.2. Le système de formation camerounais.

Nous décrirons ici brièvement le système de formation initiale, la formation en cours d'emploi étant traitée au prochain chapitre.

Ce système éducatif camerounais est dual, partagé entre un secteur francophone héritier du mandat français et un secteur anglophone héritier du mandat anglais. Les différences de structure ne concernent pas seulement la langue d'enseignement mais aussi la longueur des cycles, l'organisation du curriculum et les diplômes délivrés. Par contre, l'enseignement supérieur est unifié. Le secteur anglophone accueille 21% des élèves des niveaux primaire et secondaire.

Au niveau de l'enseignement primaire, le cycle est de six ans dans le secteur francophone et de sept ans dans le secteur anglophone.

Au niveau de l'enseignement secondaire général, le secteur francophone reproduit le système français avec un premier cycle de quatre années et un deuxième cycle de trois ans menant au baccalauréat. Le système anglophone comprend également sept années.

Le système d'enseignement général a connu une forte croissance de ses effectifs, puisque ceux de l'enseignement primaire se sont accrus de moitié en dix ans pour représenter 1.565.000 élèves en 1983-84, le taux net de scolarisation passant de 64 à 76% entre 1971 et 1981. L'évolution de l'enseignement secondaire a été encore plus rapide avec un taux de croissance d'environ 10.2% entre 1972-73 et 1983-84, plus de 219.000 élèves étant accueillis en 1983-84 par les lycées et les collèges. Le personnel enseignant a quant à lui été multiplié par 1,5 pour le primaire, par 2 pour le secondaire. La rapidité de cette expansion entraîne cependant des conséquences négatives, tant en ce qui concerne les infrastructures (51,7 élèves par classe dans l'enseignement primaire en 1983-84), que le personnel enseignant (77% de maîtres non qualifiés dans le primaire) et le matériel pédagogique (le paiement d'un nombre toujours plus élevé de maîtres exerce une pression sur les dépenses de matériel et de services qui sont loin de se trouver au niveau souhaitable).

En ce qui concerne l'enseignement secondaire technique et professionnel francophone, se distinguent trois niveaux: le post-primaire, les premier et deuxième cycles secondaires. Au niveau post-primaire, des formations de deux ans orientées vers la pratique sont offertes par les sections artisanales rurales et les sections ménagères. Le premier cycle est dispensé dans des collèges d'enseignement technique et prépare en quatre ans au certificat d'aptitude professionnelle. Les lycées techniques accueillent le second cycle, qui prépare en trois ans au baccalauréat technique ou au brevet de technicien.

En ce qui concerne les études secondaires techniques du système anglophone, les "Commercial Colleges" préparent en trois ans au "Royal Society of Arts Stage II" puis en deux ans au "Royal Society of Arts Stage III"; les "Technical Colleges" préparent en quatre ans au "City and Guilds Stage I" puis en trois ans au "City and Guilds Stage III". Les élèves qui ont suivi quatre ans d'études techniques peuvent se présenter au "Trade Certificate" qui correspond au Certificat d'Aptitude Professionnelle.

Les effectifs des collèges et des lycées techniques ont connu une croissance rapide de 1976 à 1983 (9,5% par an contre 8,7% dans l'enseignement général de même niveau) et ont atteint 67.000 en 1983 (56.000 pour les collèges techniques et 11.000 pour les lycées techniques) soit 23,5% des effectifs globaux de l'enseignement secondaire. Le nombre des sortants diplômés a pratiquement doublé entre 1980 et 1983 (2.327 CAP, 477 baccalauréats techniques, 24 brevets de technicien en 1983). Les spécialités industrielles représentent 77% des CAP, 16% des baccalauréats et 100% des brevets.

L'enseignement supérieur est placé sous l'égide d'un ministère spécifique et comprend l'Université de Yaoundé (trois facultés -Droit et sciences économiques, Lettres et sciences humaines, Sciences-, quatre écoles -Centre universitaire des sciences de la santé, Ecole normale supérieure, Ecole nationale supérieure polytechnique, Ecole supérieure des sciences et

techniques de l'information -, et un institut -Institut des relations internationales du Cameroun) et quatre centres universitaires à Douala (Ecole normale supérieure d'enseignement technique, Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales), Dschang (Ecole nationale supérieure agronomique et Institut des techniques agricoles), Ngoundéré (Ecole nationale supérieure des industries agro-alimentaires du Cameroun) et Buea (Ecole supérieure de langues). Neuf autres écoles supérieures de formation professionnelle sont placées sous la tutelle de différents ministères.

L'enseignement supérieur a connu une croissance particulièrement vive puisque ses effectifs sont passés de 5.566 en 1973-74 à 17.741 en 1984-85, les trois facultés de l'Université de Yaoundé accueillant à elles-seules cette année-là 11.568 étudiants (dont 6.011 pour la faculté de Droit et sciences économiques).

Les problèmes du système éducatif sont multiples, aussi nous limiterons-nous à évoquer ceux liés aux mauvaises conditions de fonctionnement. Il apparaît en particulier -et les enquêtes que nous avons réalisées auprès des chefs d'entreprise le confirment- que la mauvaise qualité de l'enseignement primaire fait que les acquisitions de base sont mal assimilées, ce qui, allié aux conditions de fonctionnement difficiles des autres niveaux, produit une faible efficacité du système. Les déperditions et les redoublements seront nombreux au niveau de chaque cycle.

Dans l'enseignement primaire, il faut en moyenne 10,5 années pour atteindre la fin du cycle alors que la durée théorique est de 6 années; les taux de redoublements sont compris entre 25 et 33%. Dans l'enseignement secondaire général, alors que la durée théorique est de 7 ans, il faut 19,4 années pour produire un bachelier. Dans l'enseignement secondaire technique, les abandons en cours d'étude atteignent 32% au niveau des collèges et dépassent 76% au niveau des lycées. Les résultats aux examens sont en outre particulièrement faibles (16,4% au CAP et 33,1% au bac technique en 1984). Dans l'enseignement supérieur, les facultés, conçues au début des années 1970 pour des effectifs représentant environ le tiers de leurs effectifs actuels, fonctionnent dans des conditions particulièrement difficiles. Ainsi, alors que la durée théorique pour produire un licencié est de trois ans, il en faudra 2,87 fois plus en Droit et sciences économiques, 1,87 fois plus en Lettres et 4,10 fois plus en Sciences.

2.3. Les problèmes liés à l'adéquation entre le système de formation et le marché du travail.

Nous n'évoquerons ici que les problèmes d'ordre quantitatif, réservant ceux plus qualitatifs pour le chapitre suivant.

Ainsi, entre 1976 et 1981, à une période de croissance soutenue, on estime à 115.000 les sorties du système scolaire, alors que les emplois offerts par le secteur moderne se sont

élevés au plus à 90.000. Comme nous le montrions précédemment, ce phénomène s'est poursuivi au cours des années récentes. Mais le problème s'est sans doute brutalement accentué depuis 1986.

D'après les estimations que nous avons pu effectuer à partir des enquêtes auprès des chefs d'entreprise, il apparaît que l'emploi s'est au mieux stabilisé entre juillet 1986 et juin 1987, période de début de baisse de conjoncture. Ainsi, les entreprises enquêtées du secteur du BTP ont vu leurs effectifs baisser de 15% (certaines estimations d'experts locaux vont même jusqu'à 25%), les entreprises des industries mécaniques et électriques ont diminué leurs effectifs de 4,7%, les entreprises des industries agro-alimentaires ont connu une baisse de leurs effectifs de 0,4% (mais les stocks semblent très élevés). Dans le secteur du textile, les effectifs ont connu une légère hausse, de l'ordre de 3%, mais les prévisions sont plutôt pessimistes. Dans le secteur tertiaire, c'est à un maintien des effectifs du tourisme que l'on assiste alors que les effectifs du secteur financier ont augmenté de 7%. Mais la santé précaire du système bancaire, dont les liquidités sont fortement soutenues par des dépôts importants du gouvernement et des entreprises parapubliques qui risquent de s'amenuiser rapidement avec la baisse des recettes pétrolières, ne permet pas d'envisager une poursuite de cette croissance des effectifs. Quant à la Fonction publique, il serait surprenant qu'elle embauche de nombreux nouveaux agents, alors que le budget de 1987-88 est annoncé en baisse de 26% par rapport à l'exercice précédent.

Il est donc peu probable que l'on assiste à un accroissement sensible des effectifs du secteur moderne d'ici la fin de cette décade. Et d'aucuns estiment que le maintien des effectifs serait déjà, à l'heure actuelle, un résultat honorable, alors que selon certaines sources Douala aurait perdu 20.000 emplois en un an sur les 120.000 que comptait son secteur moderne. Et pourtant, deux millions d'emplois sont à créer d'ici l'an 2000 pour accueillir les nouveaux entrants sur le marché du travail.

Bien entendu, ces considérations dépassent le seul système scolaire, qui ne peut être considéré comme responsable d'une pénurie d'emplois offerts. Néanmoins, la faible qualité d'une bonne partie de ses produits ne se présente pas comme un atout dans une situation où les efforts d'amélioration de la productivité du système de production, de la qualité des produits offerts sur le marché apparaissent comme un prérequis à un développement de l'économie camerounaise. Par ailleurs, le système de formation doit incorporer comme une donnée le fait qu'une bonne partie de ses anciens élèves ne pourra pas intégrer le secteur moderne.

A titre d'illustration, nous pouvons communiquer quelques résultats issus d'une enquête d'insertion professionnelle que nous avons effectuée en 1986 auprès des jeunes camerounais ayant passé leur CAP en 1985 (nous avons réalisé la même enquête au Togo).

Nombreux sont les jeunes encore au sein du système scolaire l'année suivant l'examen (un quart redouble, 17% poursuivent une formation ultérieure). C'est dire la forte appétence de ces jeunes de l'enseignement professionnel pour la formation, élément constituant de ce que nous avons décrit ailleurs comme le syndrome du diplôme. Mais cette stratégie est logique dans un système où les Conventions collectives déterminent de façon rigide le niveau de qualification de l'emploi des individus et donc leur niveau de rémunération en fonction du niveau de diplôme sanctionné par le système scolaire.

Parmi les actifs, le taux de chômage s'élève à 49% et aucune spécialité ne connaît un taux inférieur à 35%. Si l'on compare avec la situation togolaise, il semblerait que les jeunes camerounais exercent moins ce que nous avons nommé petits métiers, comme si leurs stratégies en matière d'emploi restait marquée par la période de forte croissance du secteur moderne.

La comparaison entre les aspirations professionnelles, que nous avons recueillies dans une première enquête, et la réalité révèle que les jeunes sont exagérément optimistes quant à la durée de recherche d'emploi et les gains. Ainsi, les taux de rendement privés espérés de l'enseignement technique sont de quatre fois supérieurs aux taux réels.

L'analyse des relations entre le système de formation initiale et et le marché de l'emploi au Cameroun révèle donc un profond déséquilibre quantitatif global entre les flux de sortie du premier et les embauches du secteur moderne. Nous aurons donc à nous interroger au niveau des recommandations sur les conséquences politiques de cette situation.

Chapitre 3. Les influences institutionnelles sur la formation en cours d'emploi.

3.1. Justification de la formation en cours d'emploi comme méthode alternative de formation.

3.1.1. Le coût de l'éducation et de la formation professionnelle.

L'activité de formation initiale est une activité coûteuse, dont le financement par l'Etat, dans un contexte de fort accroissement démographique et de restriction des ressources budgétaires, devient de plus en plus difficile, ce phénomène entraînant une détérioration de la qualité de l'acte éducatif. En conséquence, la productivité du système de formation baisse, ce phénomène se traduisant en particulier par des déperditions importantes, qui ont leur traduction en termes de coût.

Ainsi, on estime qu'au Cameroun en 1983-84, le coût d'un élève accédant en classe terminale du cycle primaire représentait 0,76 PNB/tête (1,85 fois le coût sans déperditions). Le coût d'un

élève accédant en classe terminale de collège d'enseignement technique représentait 3,66 PNB/tête (1,75 fois le coût normal). Les chiffres sont respectivement de 14,6 pour les lycées techniques (2,2 fois le coût normal), de 63,3 pour la faculté de Sciences et technique (4,1 le coût normal).

On estime qu'au rythme d'évolution actuelle des effectifs, en améliorant les rendements internes, la part du budget de l'Etat consacrée à l'éducation devrait passer de 1983-84 à 1996-97 de 24,5% à 29,4%. Mais cette hypothèse, construite dans le cadre de la prévision d'une croissance annuelle du PIB et du budget de 5,5%, semble aujourd'hui peu réaliste. Cela signifie que la qualité du système de formation initiale va encore se dégrader et qu'il est urgent de réfléchir aux moyens de limiter cette détérioration.

3.1.2. L'adéquation de la formation professionnelle aux emplois.

Les autorités gouvernementales sont tout à fait conscientes de la nécessité d'améliorer la relation entre la formation et l'emploi, et entendent le faire dans le cadre du VIème Plan (1986-1991), en accroissant le nombre d'établissements d'enseignement technique, en améliorant la connaissance du marché de l'emploi, en améliorant les liaisons avec les milieux professionnels. L'objectif est louable, mais le système de formation initiale a-t-il les moyens de l'atteindre?

Certes, malgré le déséquilibre quantitatif que nous avons mis en évidence, il existe des pénuries de qualifications localisées, que nos enquêtes en entreprise ont pu faire ressortir: électromécanique, froid, hydraulique, pneumatique, toutes spécialités liées à l'évolution technologique et notamment à l'automatisation croissante des processus de production. Compte tenu de ses contraintes financières, qui pèsent notamment sur l'équipement mais plus encore sur les dépenses récurrentes liées à ces équipements, de la difficulté à mettre au point des programmes de formation et à former des enseignants adaptés à ces programmes, il est structurellement impossible au système de formation initiale de s'adapter rapidement aux évolutions du marché du travail.

Il y a donc lieu de chercher des alternatives au système actuel, la formation professionnelle continue pouvant constituer un moyen d'adaptation plus rapide aux évolutions, dans la mesure où elle est plus à même de répondre rapidement à des besoins précis des entreprises. Encore faut-il que les structures nécessaires soient en place.

3.2. La politique gouvernementale en matière de formation en cours d'emploi.

Bien que dans le document de présentation du VIème Plan, un chapitre, intitulé "Formation professionnelle" soit intégralement consacré à la formation en cours d'emploi, on ne peut parler de l'édiction d'une doctrine officielle en matière de formation

professionnelle continue. Il semble qu'il s'agisse plutôt d'une succession de mesures ponctuelles, pas toujours cohérentes entre elles, et non intégrées dans une politique de formation d'ensemble qui appréhenderait simultanément formation initiale et formation en cours d'emploi. A cet égard, contrairement à ce qui peut être observé dans d'autres pays, il n'existe pas au Cameroun de législation relative à la formation professionnelle continue.

En ce qui concerne la formation professionnelle en cours d'emploi dans le secteur public, on distingue les stages de formation et les stages de perfectionnement. Selon la loi du 15/07/1975, est considéré comme stage de formation, le stage qui conduit à l'acquisition d'un diplôme permettant l'intégration ou le changement de grade dans la Fonction publique. Le stage de perfectionnement doit viser quant à lui une amélioration des connaissances professionnelles du stagiaire. Ce dernier ne conduit en principe ni à l'intégration, ni à la promotion dans la Fonction publique. Une série de textes régit le mode de désignation des stagiaires, leur rémunération, leur gestion, étant systématiquement distingués le cas des stages au Cameroun et celui des stages à l'étranger. Si la gestion est théoriquement du ressort exclusif du Ministère chargé de la Fonction publique, il apparaît qu'il faille distinguer les stages à l'étranger de ceux au Cameroun, dans la mesure où ce Ministère n'est vraiment informé que des premiers. Les ministères d'origine gèrent à leur niveau les stages sur place, sans que soit élaborée une doctrine d'ensemble relative au choix des stagiaires ou des formations. Pour les stages à l'étranger, l'organisation est confiée à une commission interministérielle dont les fonctions consistent surtout à sélectionner les stagiaires plus qu'à définir une doctrine. Ces dernières années, se sont par ailleurs multipliés les séminaires organisés aux niveaux des ministères ou départements ministériels.

En ce qui concerne la formation professionnelle continue dans le secteur privé, le seul élément législatif a trait à la taxe d'apprentissage. En effet, toute personne physique ou morale exerçant au Cameroun une activité commerciale, industrielle, ou toute autre profession non expressément exemptée (artisans, sociétés d'enseignement), si sa base d'imposition atteint au moins 100.000 FCFA, est assujettie à une taxe d'apprentissage. Celle-ci représente 0,3% du montant total des appointements, salaires, indemnités et autres formes de rétributions. Cependant, les frais de formation peuvent venir en déduction de cette taxe. Sont reconnus comme donnant droit à réduction d'impôts les frais de cours techniques et professionnels, les salaires des techniciens exclusivement affectés à la formation des apprentis, les indemnités et salaires supplémentaires versés aux apprentis pour les heures de présence aux cours professionnels; la qualité d'apprenti doit être certifiée par une attestation de l'Inspection du Travail. L'excédent des dépenses sur le montant de l'impôt ne peut donner droit ni à remboursement, ni à crédit d'impôt.

L'Etat lui-même participe à la formation en cours d'emploi des salariés non fonctionnaires, à travers cinq centres de formation professionnelle rapide et le Centre National de Formation Professionnelle continue. Nous présenterons ces centres plus en détail au prochain chapitre. Retenons pour le moment les difficultés financières aiguës du service de la Formation professionnelle au sein du Ministère du Travail, en charge des centres de formation professionnelle rapide, qui l'a conduit à restreindre l'activité de ces centres. Le CENAFOP a été créé en 1981, dans le cadre d'une idée d'implanter une agence autonome chargée de la formation professionnelle et du perfectionnement, idée introduite primitivement par un rapport d'étude sectorielle de l'UNESCO de 1971, sous l'appellation de "Centre de Productivité". Il y a donc des mesures concrètes de la part de l'Etat pour développer la formation professionnelle en cours d'emploi mais pas de politique d'ensemble. Ceci ne signifie pas non plus que les autorités ne se préoccupent pas d'une stratégie en la matière.

Ainsi, depuis plusieurs années, se sont établies des discussions entre les Pouvoirs Publics et les partenaires sociaux, en particulier les représentants des employeurs, pour mettre sur pied une nouvelle structure chargée des analyses nécessaires à la planification de l'emploi, et de la mise en place d'une politique active en matière d'emploi et de formation professionnelle initiale et continue. Cet Office serait également chargé de la collecte de la taxe professionnelle. Les organismes de formation privés auraient en outre à demander un agrément à cet Office pour pouvoir fonctionner. D'ailleurs, un arrêté a été publié en février 1986, intimant aux centres de formation de demander un agrément au Ministère du Travail. Il s'avère que cette mesure n'a pu être appliquée, de par la difficulté à réaliser préalablement le recensement des centres privés.

Nous discuterons plus avant du bien-fondé de ces projets mais retenons pour l'instant qu'ils témoignent de l'intérêt que portent les Pouvoirs Publics à la formation professionnelle en cours d'emploi.

3.2.1. Le développement des ressources humaines pour la maintenance industrielle.

Comme dans le cadre de la formation professionnelle continue, on ne peut pas dire qu'il existe aujourd'hui une véritable politique nationale en matière de maintenance ou de formation à la maintenance, mais s'affirme une réelle préoccupation de la part des Pouvoirs Publics qui pourrait sous peu prendre la forme d'une véritable doctrine. Ainsi, dans le vingt-sixième chapitre du rapport du VIème Plan consacré à la dynamisation des structures de développement et aux mesures d'accompagnement, un paragraphe est consacré à la maintenance des équipements publics. Le texte stipule qu'une attention particulière devra être accordée à la maintenance des équipements eu égard à leur mauvais état, leur entretien insuffisant et leur exploitation dans des conditions inadmissibles. Et donc, pour permettre l'exercice de la fonction

maintenance sous son double aspect préventif et correctif, le rapport préconise trois ensembles de mesures dont deux ont trait directement à la formation:

- l'ouverture par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique et le Ministère de l'Education nationale de filières de maintenance pouvant aboutir aux diplômes de CAP, BP, BTS ou ingénieur dans cette spécialité;
- l'organisation de campagnes de sensibilisation des dirigeants et des masses;
- la simplification des procédures d'achat des pièces de rechange et l'accélération des règlements des factures afférentes.

Ces principes ont trouvé leur concrétisation dans des mesures relatives tant à la formation initiale qu'à la formation en cours d'emploi.

Ainsi au sein de l'Ecole nationale supérieure des industries agro-alimentaires du Cameroun située à Ngaoundéré, a été implantée une filière de préparation en trois ans après le baccalauréat à un diplôme d'ingénieur de travaux en maintenance. Les promotions devraient avoir un effectif compris entre seize et vingt.

De même, a été organisé à Yaoundé par le Ministère de l'Industrie du 21 au 25 janvier 1985 un séminaire national de sensibilisation à la maintenance des équipements. En février 1987, sous l'égide des Ministères de l'Équipement et de l'Urbanisme, s'est déroulé un séminaire sur la maintenance des équipements publics.

Les Pouvoirs Publics ont néanmoins certaines difficultés à développer la sensibilisation à la maintenance au sein des établissements de formation dans la mesure où ces établissements ne possèdent pas eux-mêmes le personnel nécessaire à l'entretien de leurs propres équipements. Ceci vaut tant pour la plupart des collèges d'enseignement technique que pour les Centres de Formation professionnelle rapide. En outre, les cours enseignés dans les écoles techniques supérieures comme l'Ecole nationale supérieure polytechnique ne comportent pas d'enseignement de la maintenance.

A l'heure actuelle, au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce, se dessine un projet de création d'un Office de la Normalisation, de la Qualité et de la Propriété industrielle. Dans ce cadre, est envisagée la création de modules de formation destinés aux chefs d'entreprises, aux techniciens, aux ingénieurs, qui doivent inclure une sensibilisation à la maintenance en tant qu'élément de la qualité et de la normalisation.

Les formations à la maintenance sont donc peu développées. Seule l'ENSIAC de Ngaoundéré assure une formation initiale et quelques séminaires de sensibilisation sont mis sur pied par les Pouvoirs Publics. A côté de ces actions, il faut retenir quelques initiatives importantes de la part de certains acteurs institutionnels que nous allons présenter maintenant.

3.3. Le rôle des acteurs institutionnels.

Nous distinguerons successivement les organisations publiques, les organisations internationales, les instituts privés de formation professionnelle et les associations professionnelles d'employeurs.

3.3.1. Les organisations publiques.

Le Centre national de formation professionnelle (CENAFOP) est aujourd'hui la seule institution publique qui assure un perfectionnement dans le domaine industriel. Il s'agit d'un établissement particulièrement bien équipé, employant vingt-cinq formateurs à temps plein et quelques formateurs à temps partiel. Une partie des frais de fonctionnement courant sont pris en charge par l'Etat, l'établissement devant assurer le financement complémentaire à partir de la participation des employeurs au financement des stages. Cet établissement a été créé avec l'aide financière de la Banque Mondiale, et avec l'aide technique du BIT. Dans le cadre du IVème projet Education de la Banque Mondiale, il bénéficie actuellement d'un enrichissement de son équipement et d'un renforcement institutionnel.

Le centre a formé 370 stagiaires de juillet 1985 à juin 1986 dont 27 dans des spécialités relatives à la maintenance (stages de perfectionnement d'électriciens d'entretien, en maintenance électromécanique ou électronique, en maintenance des chaudières) et dont 203 chauffeurs formés à l'entretien des véhicules. De juillet à décembre 1986, 55 places de stages ont été ouvertes pour de la formation à la maintenance des équipements industriels (construction métallique, mécanique automobile, mécanique générale, électromécanique, froid et climatisation), pour un total de 12760 heures.

La participation du CENAFOP au développement des activités de maintenance à travers les formations dispensées apparaît donc fondamentale. D'ailleurs, il serait souhaitable que le centre développe ses activités de formation en général et de formation à la maintenance en particulier de façon à faire baisser ses coûts unitaires qui semblent assez élevés. Ainsi, on peut estimer que le coût d'un stagiaire s'élève aux alentours de 1.200.000 FCFA, pour une moyenne de 56,2 heures de stage par stagiaire (chiffres calculés à partir des données relatives à 1985-86). Cela suppose un développement de ses activités de promotion; nous aurons l'occasion de revenir sur ce point.

Un second organisme développe une partie de ses activités en direction de la maintenance; il s'agit du Centre d'Aide aux Petites et Moyennes Entreprises (CAPME), créé par le gouvernement camerounais en 1970 avec l'aide du PNUD. Le CAPME a un rôle de conseil en gestion mais également un rôle important au niveau de la production. Ainsi, il possède trois ateliers de réparation où il fabrique des pièces de rechange, répare et rénove. Il intervient également directement au sein des entreprises à

travers du conseil ou des interventions techniques. Dans ce cadre, il a par exemple développé une campagne de maintenance pendant l'inter-saison auprès des usiniers à café, visitant ainsi 28 petites et moyennes entreprises, ce qui a permis d'éviter les interventions en catastrophe au cours de la dernière campagne. De même, le Centre a organisé en 1986-87 un séminaire de maintenance des machines de menuiserie destiné aux chefs des PME du secteur. Dix chefs d'entreprise ont ainsi pu suivre quatre heures de séminaire pour un prix modique (3000 FCFA).

Les Centres de formation professionnelle rapide, qui sont sous la tutelle du Ministère du Travail, sont plutôt orientés vers la formation tertiaire puisque sur quatre centres fonctionnant actuellement, trois forment des employés de bureau (36 sortants en cycle de formation et 106 en cycle de perfectionnement en 1984-85). Le centre de formation industrielle de Douala produit entre vingt et vingt-cinq diplômés par an dans les trois spécialités de métaux en feuille, mécanique automobile et soudure. Non seulement la maintenance n'est pas enseignée mais, comme nous le soulignons précédemment, la faiblesse des moyens financiers rend précaire la maintenance des propres équipements des centres, ce qui ne représente certes pas une bonne sensibilisation à ces problèmes pour les futurs employés et ouvriers qualifiés qui sont formés dans cette structure. Et la remarque vaut également pour la plupart des établissements secondaires de formation professionnelle.

Les restrictions budgétaires ont contraint le Centre de formation professionnelle rapide industrielle à réduire à partir de 1983-84 le nombre d'admis en stage, de 36 à 24, ce qui a accru le taux d'encadrement et augmenté les coûts unitaires, qui s'élèvent à 1.800.000 FCFA, pour une durée de formation de 9 mois.

3.3.2. Instituts privés de formation professionnelle.

Les instituts privés de formation professionnelle au Cameroun se sont spécialisés dans la formation tertiaire, et ne s'intéressent donc pas à la formation aux spécialités industrielles, exception faite de quelques organismes étrangers qui peuvent venir organiser ponctuellement une formation sur place.

L'institut le plus développé au Cameroun est l'AFCA (Association pour la Formation des Cadres de l'Industrie et de l'Administration), filiale du groupe AFCA SIPCA INTERNATIONAL, placée sous la tutelle du Ministère de l'Education nationale camerounais, implantée dans le pays. En 1985-86, l'Afca a accueilli 428 stagiaires en formations inter-entreprises de longue durée (6 mois à raison d'une journée ou d'une demi-journée par semaine) et 734 stagiaires en formations intra-entreprise pour 444 jours de formation. Les tarifs varient de 285.000 FCFA à 500.000 FCFA par stagiaire. Les formations concernent essentiellement l'initiation et le perfectionnement en informatique, la comptabilité, le perfectionnement des employés de bureau ou des cadres -chefs de bureau, agents de maîtrise,

responsables du personnel. Si il n'existe pas de formation explicitement consacrée à la maintenance, celle-ci est abordée à travers la formation des chefs de chantier du secteur du bâtiment ou des agents de sécurité.

A côté de l'Afca, existent quelques petites sociétés de formation camerounaises, souvent individuelles, spécialisées dans la comptabilité et l'informatique. L'Office National des Ports du Cameroun organise également quelques séminaires de transitaires. Certaines entreprises ouvrent également leur centre de formation à des salariés extérieurs, mais cette pratique ne semble pas très répandue. Signalons par exemple le cas du centre de formation de la Société Nationale d'Electricité, qui accueille des stagiaires des entreprises privées du secteur, qui sont amenées à travailler en sous-traitance pour elle.

Outre les institutions implantées au Cameroun, y opèrent ponctuellement des centres de formations ou des cabinets-conseils venant de l'étranger, comme la CEGOS, Louis-Berger International, l'Afirest, la Chambre de Commerce de Paris.

Certaines organisations internationales ont joué ou jouent encore un rôle important en matière de formation de la main-d'oeuvre. Il s'agit notamment du Bureau International du Travail et de l'Office des Nations Unies pour le Développement Industriel. Le Bureau International du Travail a ainsi financé la formation à l'étranger de onze stagiaires en 1986 (en gestion des coopératives, en développement des PME, en relations professionnelles, en éducation ouvrière) et plusieurs voyages d'étude.

L'ONUDI occupe une place stratégique dans la diffusion des activités de maintenance. En effet, l'Office a entrepris un programme de développement de la maintenance, appuyé sur l'organisation de séminaires destinés à des camerounais ingénieurs, chefs de maintenance, d'exploitation, de production, directeurs techniques. Trois séminaires ont déjà eu lieu en 1982, 1984, 1986, un quatrième étant en préparation pour la fin 1987. Environ quarante-cinq participants ont suivi les séminaires. Ceux-ci sont organisés sur vingt-cinq jours de formation, répartis en deux cycles et sont consacrés à l'organisation de la maintenance, à la gestion des pièces de rechange, à la formation du personnel de maintenance, au diagnostic en matière de maintenance; sont en outre organisées des visites d'entreprises.

Il faut signaler que ces séminaires ont constitué un véritable catalyseur de la prise de conscience de l'importance des activités de maintenance au Cameroun. En particulier, c'est le séminaire de 1984 qui a été à l'origine du séminaire national de sensibilisation à la maintenance des équipements organisé à Yaoundé en 1985, que l'on a évoqué précédemment. Et c'est également à la suite du séminaire de 1984 que s'est constituée l'Association Camerounaise des Ingénieurs de Maintenance (ACIM), que nous présenterons au paragraphe suivant. Enfin, il faut noter que s'opère un transfert progressif des responsabilités de formation aux profits de camerounais, eux-mêmes anciens

participants des stages et membres de l'ACIM.

3.3.3. Les associations professionnelles.

Les principaux syndicats d'employeurs, comme le Groupement des Industriels du Cameroun (GICAM) ou le Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM), tout en reconnaissant que la formation est vitale pour l'entreprise, n'entreprennent pas d'actions spécifiques en la matière. Il y a là matière à réflexion et nous aurons l'occasion de revenir sur ce point.

L'Organisation Syndicale des Travailleurs du Cameroun ne présente pas non plus une stratégie particulière en matière de formation. Tout au plus, regrette-t-elle que la formation en cours d'emploi ne soit pas systématiquement reconnue comme élément de promotion mais elle estime également que la conjoncture actuelle rend cette position quelque peu irréaliste.

La structure la plus originale en matière de développement de la maintenance est constituée par l'Association Camerounaise des Ingénieurs de Maintenance (ACIM), créée le 4 août 1984 avec le quadruple objectif de rassembler les ingénieurs et professionnels de la maintenance, promouvoir la fonction maintenance au sein des industries et des administrations, donner à ses adhérents les moyens de se perfectionner, accroître la productivité des entreprises camerounaises. Elle compte aujourd'hui cinquante-six adhérents payants. Ses activités consistent en l'organisation de conférences, à l'ENSIAAC de Ngaoundéré, à l'ENSP, de séminaires en collaboration avec des entreprises de maintenance ou ayant des activités connexes; trois séminaires ont ainsi été organisés au premier semestre 1987 sur la maintenance mécanique, sur la gestion de la maintenance assistée par ordinateur, sur les vibrations et analyses d'huiles. Elle va mettre sur pied du 3 au 8 août 1987 une semaine de la maintenance, avec conférence sur "la maintenance et la crise", émissions de sensibilisation à la radio et la télévision, publication d'articles. L'ACIM va en outre prendre en charge l'organisation du séminaire financé par l'ONUDI à la fin 1987.

3.4. Les mécanismes de planification et de coordination.

Les mécanismes de planification de la formation en fonction de l'évolution du marché du travail auraient besoin d'être améliorés, à travers notamment une amélioration de la collecte de données et un renforcement de la concertation entre entreprises et Pouvoirs Publics.

Il manque en effet une base statistique appropriée. La plupart des analyses se fondent encore sur des données actualisées du recensement de 1976. Quelques recherches ponctuelles amènent des informations intéressantes, comme celles menées en 1980 en collaboration par la Sous-Direction des Ressources Humaines du

Ministère du Plan et le BIT sur la formation de la main-d'oeuvre à partir de 217 enquêtes en entreprise. Mais pour être utiles, de telles informations devraient être actualisées. En effet, comme nous l'avons indiqué, le marché du travail a évolué très vite ces derniers mois, sans qu'un dispositif d'enquête puisse permettre de suivre en détail ces évolutions. Une enquête "main-d'oeuvre" auprès des entreprises est bien prévue depuis plusieurs années, mais son organisation semble prendre beaucoup de temps. Quant aux résultats du recensement effectué au début de 1987, ils ne seront pas disponibles avant la fin des années 1980.

Cette situation ne serait pas trop grave si il existait une structure de concertation entre Pouvoirs Publics et entreprises. Or, il n'existe aucun mécanisme officiel susceptible d'établir un dialogue entre celles-ci et les autorités gouvernementales chargées de la formation tant initiale qu'en cours d'emploi. Ainsi, les conseils de perfectionnement qui devaient associer les employeurs à la gestion des établissements de formation, collèges d'enseignement technique, lycées techniques, centres de formation professionnelle rapide, se sont rarement constitués et se réunissent peu quand ils existent. Celui du CENAFOP semble une heureuse exception. Pourtant, il existe des contacts ou des occasions de contact entre formateurs et employeurs, lorsque ces derniers participent à des jurys d'examen ou lors des stages des élèves en entreprises mais aucune dynamique n'apparaît sans doute faute d'un cadre national.

Chapitre 4. L'attitude des entreprises du secteur moderne.

Pour analyser l'attitude des entreprises du secteur moderne en matière de formation en cours d'emploi, nous allons utiliser les données issues des enquêtes que nous avons réalisées en février et en mai 1987 auprès de 58 entreprises des industries agro-alimentaires, mécaniques et électriques, textiles, du bâtiment-travaux publics, du tourisme, de la banque et des assurances.

Dans un premier temps, nous évoquerons le contexte de la formation en cours d'emploi, tant au niveau du système global du marché du travail, qu'à celui du système réduit de l'entreprise. Puis nous présenterons les pratiques de formation avant de nous attarder plus longuement sur l'organisation de la maintenance au niveau des entreprises et ses liens avec la formation.

4.1. Le contexte de la formation en cours d'emploi.

4.1.1. Les liens entre le contexte économique global et les pratiques de formation.

Le discours des chefs d'entreprises apparaît assez contradictoire à cet égard. En effet, ils affirment dans leur grande majorité que la formation est un investissement essentiel de l'entreprise. Mais dans le même temps, nombreux sont ceux qui évoquent la crise

actuelle pour expliquer que les moyens qu'ils peuvent dégager pour les activités de formation sont réduits au strict nécessaire. Et certains, en particulier ceux qui dirigent une entreprise ayant un degré de technicité avancé, considèrent que la crise renforce même la nécessité de la formation. En effet, dans un contexte difficile, la restriction de personnel conduit à rechercher la polyvalence; or, la formation en cours d'emploi est un moyen d'améliorer la polyvalence. De même, la plus grande rigueur de gestion conduit à rechercher la qualité du produit, à diminuer les rebuts, à lutter contre les arrêts intempestifs de la production. On se trouve donc dans une situation contradictoire où les dépenses de formation sont particulièrement stratégiques mais où les budgets de formation sont particulièrement contraints.

Mais dans le même temps, on peut rencontrer des entreprises dont le rythme d'activité est élevé, et dont la santé financière est bonne, et qui estiment que leur plan de charge est tel qu'elles ne peuvent se permettre de libérer du personnel pour de la formation.

Ce contexte difficile, et la variation des situations qu'il permet d'observer, permet de mettre en évidence le fait que derrière ces contradictions se situe un important problème d'organisation de la formation en cours d'emploi, sur lequel nous reviendrons.

4.1.2. La formation dans le système de l'entreprise.

*Recrutement et formation.

Bien que les effectifs globaux connaissent aujourd'hui une tendance à la baisse, certaines entreprises recrutent encore, ne serait-ce que pour compenser des départs volontaires de travailleurs nécessaires à la production, ou bien parce que quelques unes se situent encore sur un sentier d'expansion.

Les recrutements représentent entre 2-3% des effectifs pour les industries agro-alimentaires, mécaniques et électriques, le BTP. Ils sont un peu plus importants dans le tertiaire (6% dans le tourisme, 8% dans les banques et assurances). Le textile fait figure d'exception avec un taux de 12%.

Dans le secteur secondaire, les recrutements visent à occuper essentiellement des emplois non ou peu qualifiés. C'est le cas de 80% des recrutements dans les IAA et le textile. En outre, dans ce secteur, les recrutements semblent particulièrement précaires, liés notamment à des commandes de tenues militaires de la part de l'Etat. Le poids des recrutements non qualifiés s'abaisse à 40% dans le BTP puis à 20% dans les industries mécaniques et électriques. Il est plus faible encore dans le secteur tertiaire.

En ce qui concerne ces emplois, les entreprises n'ont pas d'exigences particulières en matière de formation initiale, recrutant indifféremment des jeunes issus de l'enseignement

général ou technique, voire de la main-d'œuvre formée dans le secteur non formel. Ce dernier cas est fréquent dans le textile.

Les recrutements d'ouvriers qualifiés s'effectuent très souvent pour des tâches de réglage de machines ou de maintenance dans les secteurs de production en série (IAA, textile). Ils ne concernent qu'une faible part des recrutements de ces secteurs. Ils peuvent être plus importants dans la mécanique. Nous avons ainsi rencontré une entreprise de maintenance mécanique qui avait doublé récemment ses effectifs en recrutant une cinquantaine d'ouvriers qualifiés. Néanmoins, dans la plupart des cas, ces recrutements s'adressent en priorité à des travailleurs expérimentés, même si quelques diplômés de CAP en électricité, en mécanique réussissent à être embauchés (ils représentent entre 10 et 20% de ces recrutements). Le secteur de la mécanique automobile se distingue en recrutant ses ouvriers qualifiés dans le secteur non structuré, jugeant insuffisante la formation dispensée par les collèges d'enseignement technique.

Les emplois d'agents de maîtrise sont encore plus réservés aux travailleurs expérimentés; seuls quelques titulaires de Brevets de Techniciens Supérieurs ou de Diplômes Universitaires de Technologie obtenus en France réussissent à gagner ces postes directement.

Les emplois d'employés, de cadres ou d'ingénieurs sont ceux qui semblent le plus ouverts à des débutants. En ce qui concerne les premiers, cela tient au fait que le secteur tertiaire a encore recruté récemment des titulaires du BEPC ou du baccalauréat. Quant aux emplois de cadres ou d'ingénieurs, même si existe encore un mouvement de recrutement de jeunes formés à l'étranger, les jeunes issus de l'ENSIAAC, de l'ENSP, de l'ESSEC semblent appréciés. Reste à savoir si la prudence actuelle en matière de recrutement permettra d'absorber les flux de ces écoles.

Les pratiques actuelles de recrutement ne favorisent donc pas l'embauche des jeunes issus de l'enseignement technique. En effet, une expérience est souvent requise pour occuper les emplois d'ouvriers qualifiés ou d'agents de maîtrise, pratique sans doute accrue par la crise qui permet aux entreprises de trouver plus facilement sur le marché des travailleurs expérimentés.

En outre, la législation du travail camerounaise, en voulant protéger les diplômés contre les risques de déqualification à l'embauche, a institué une liaison très rigide entre diplôme, qualification et rémunération qui semble néfaste en ce qui concerne leur employabilité. Sont distinguées douze catégories, dont la construction semble avoir été faite pour qu'elles correspondent aux différents types et niveaux de diplômes. Ainsi, les titulaires de CAP doivent être recrutés en 5ème catégorie, quel que soit le contenu de leur emploi. Les titulaires d'un baccalauréat de technicien devront être recrutés en 8ème catégorie, qui est celle des agents de maîtrise, qu'ils exercent ou non une fonction d'encadrement. Les employeurs auront

donc fréquemment tendance à recruter des individus de niveau de formation inférieur à celui correspondant "normalement" à l'emploi vacant quitte à perfectionner le recruté par de la formation en cours d'emploi.

La référence étant le diplôme, la formation en cours d'emploi non sanctionnée par un diplôme officiel n'a pas à se traduire obligatoirement par une promotion. Les titulaires des diplômes les plus concurrencés par la formation en cours d'emploi, et il semble que les titulaires de CAP soient dans ce cas, voient donc leur employabilité réduite. Ce phénomène indique cependant le rôle de complémentarité que peut jouer la formation en cours d'emploi.

*L'identification des besoins de formation.

Parmi les entreprises que nous avons enquêtées, une sur dix environ possède un plan de formation. Il s'agit soit de grandes entreprises, publiques (REGIFERCAM), ou privées (Brasseries du Cameroun, Elf-Serepca) ou d'entreprises de taille moyenne rattachées à un groupe étranger (Compagnie camerounaise d'assurance et de réassurance rattachée à l'Union des Assurances de Paris, les hôtels Novotel, Sofitel, Ibis liés au groupe ACCOR). Les besoins de formation peuvent être repérés après un audit interne, mais ce cas est rare; plus souvent, ils partent de la volonté d'améliorer les services rendus, en isolant quelques objectifs précis.

Si la présence d'un centre de formation dans l'entreprise peut conduire à l'élaboration d'un plan de formation, c'est loin d'être systématiquement le cas. Soit la décision de formation est laissée au choix des individus, comme souvent dans le secteur bancaire, auquel cas une liste circule en début d'année, soit elle est adoptée ponctuellement au niveau d'un service en prenant valeur de récompense ou bien encore en réponse à une offre de formation d'un organisme, ou en liaison avec l'acquisition d'un matériel nouveau. Ainsi, un responsable du personnel d'une grosse entreprise ayant un centre de formation estime-t-il consacrer au maximum 5% de son temps aux problèmes de formation.

Deux facteurs apparaissent absolument fondamentaux dans la genèse de la participation de salariés d'une entreprise à une formation: l'acquisition d'un nouvel équipement, et l'existence d'une offre dynamique de formation de la part d'un organisme. Un troisième facteur, plus localisé, concernera les entreprises filiales d'un groupe étranger qui reçoivent épisodiquement des missions de formation.

Mais comme le fait remarquer le responsable de formation des Brasseries du Cameroun, les postes sont en général mal définis, ce qui rend difficile une estimation des besoins de formation.

*Disponibilités de ressources internes et externes pour satisfaire les besoins des entreprises.

Certaines entreprises possèdent un centre de formation interne. Il s'agit bien sûr de grandes entreprises, et de ce fait soit publiques, soit à participation étrangère. Néanmoins, la crise tend à entraîner une fermeture de ces centres. Ce fut en particulier le cas du centre de formation aux techniques des tabacs de l'usine Bastos ou du centre de formation aux techniques de la teinture et de l'impression de la Cicam. Le centre d'apprentissage qui fonctionne au sein du centre de formation de la Regifercam a suspendu ses recrutements.

Pour ce qui concerne le perfectionnement aux techniques spécifiques à l'entreprise, qu'elle soit secondaire ou tertiaire, la formation est souvent assurée par les propres cadres de l'entreprise, avec éventuellement participation de cadres venus de la maison-mère lorsqu'il y a participation étrangère. Le recours au CENAFOP apparaît exceptionnel, ceci semblant tenir au fait que cet organisme est paradoxalement peu connu des chefs d'entreprise, comme nous avons eu l'occasion de nous en rendre compte à plusieurs reprises au cours de la mission.

Pour ce qui est des formations à caractère plus général souvent tertiaires, comptabilité, secrétariat, gestion du personnel, l'entreprise répondra aux offres des instituts de formation. Il est intéressant de noter à ce propos le quasi monopole de fait dont bénéficie l'Afca pour ces spécialités, puisque la moitié des chefs d'entreprise lui envoie des salariés.

Et il est à noter que la seule spécialité pour laquelle un manque de formation organisée a été signalé concerne les automatismes et leur maintenance. Un tel stage est bien organisé par le Cenafop, mais est peu connu des responsables. Il n'apparaît donc pas qu'il y ait une insuffisance des structures de formation professionnelle continue au Cameroun, tant sur le plan quantitatif que qualitatif mais plutôt un problème de diffusion de l'information. Il est symptomatique à ce propos de remarquer que nombreux sont les chefs de petites et moyennes entreprises qui ignorent la possibilité de défalquer de la taxe d'apprentissage leurs dépenses de formation.

4.2. L'organisation de la formation en cours d'emploi au niveau des entreprises.

Les activités de formation en cours d'emploi apparaissent aujourd'hui bien répandues au Cameroun puisqu'aucune entreprise ne prétendra avoir aucune action de formation, chacune affirmant fournir une formation sur le tas. Dans certains cas, une telle affirmation peut dissimuler une absence de préoccupation vis à vis de la formation du personnel mais cette situation fait exception. En effet, si l'on se rapporte aux entreprises qui soit envoient des stagiaires auprès d'organismes de formation ou d'entreprises "modèles", soit assurent une formation interne structurée par la présence d'un centre, il apparaît que celles-ci constituent les trois-quarts de notre échantillon. Le dynamisme d'institutions comme l'Afca semble avoir été fondamental dans ce

développement de la formation. Si l'on cherche à expliciter les caractéristiques des entreprises dont les activités de formation ne dépassent pas la formation sur le tas, il apparaît que le secteur d'activité est un facteur plus discriminant que la taille. En particulier, deux secteurs semblent peu ouverts à la formation: le textile (la moitié des entreprises de l'échantillon ne font que de la formation sur le tas) et l'hôtellerie, quand les entreprises n'ont pas de lien avec un groupe étranger.

Pour décrire la formation dispensée ou financée par les entreprises camerounaises, nous évoquerons tout d'abord l'apprentissage avant d'aborder la formation des salariés. L'apprentissage prend deux formes au sein des entreprises du secteur moderne au Cameroun. La première est sa forme traditionnelle où le jeune est placé sous la responsabilité d'un ouvrier expérimenté ou d'un contremaître chargé de lui enseigner le métier; on rencontre cette pratique plutôt dans la mécanique. Mais à la différence de l'apprentissage traditionnel en Afrique, l'apprenti percevra une rémunération. On estime que si l'apprentissage se déroule bien, le jeune mettra trois ans pour devenir aide-mécanicien et quatre pour devenir mécanicien. La seconde forme est celle du centre de formation qui accueille des jeunes pour les préparer au CAP ou à un diplôme équivalent. La Regifercam possède un tel centre à Douala pour enseigner les spécialités spécifiques aux chemins de fer; la Cicam possède un centre de formation au tissage et à la filature qui prépare à un Cap dans ces spécialités. Mais ces formations connaissent des difficultés. Nous avons évoqué la suspension du recrutement au centre de la Regifercam et la fermeture du centre de formation de la Cicam à Douala. En outre, le taux de réussite au centre de Garoua est faible (entre 25 et 40%) malgré un bon taux d'encadrement (classes de dix-quinze élèves) et un matériel suffisant. Nous rencontrons ici un problème que nous évoquerons à nouveau, à savoir que la mauvaise qualité de l'enseignement initial nuit à celle de la formation en cours d'emploi.

La structure de formation au sein des entreprises camerounaises est de type pyramidal, les cadres recevant une formation au sein d'un organisme implanté au Cameroun, ou à l'étranger, et la diffusant auprès des ouvriers. Les congés seront une période propice à la formation des cadres à l'étranger. Ainsi, les cadres expatriés des entreprises du BTP liées à un groupe consacreront une partie de leur séjour hors du Cameroun pour se perfectionner au sein du centre de formation ou au laboratoire du groupe. Dans l'industrie sucrière, l'inter-saison verra les cadres visiter des pays où ce secteur est développé (Etats-Unis, Brésil). Un phénomène analogue s'observe pour des entreprises moyennes camerounaises dynamiques développant un procédé de fabrication ou une production nouveaux. Une PME de l'agro-alimentaire a-t-elle ainsi envoyé deux ingénieurs et un technicien pendant plusieurs mois en Europe découvrir les nouveaux équipements (homogénéisateurs, remplisseurs, extrudeuse) qu'elle allait acquérir pour développer sa production. Une entreprise de transformation de la cellulose présente le même cas de figure. Ces missions sont également l'occasion d'aller à la recherche de nouveaux procédés.

A leur retour, les cadres sont chargés d'organiser des séminaires internes pour leurs subordonnés. La formation des ouvriers est donc essentiellement une formation interne, sur le tas, de compagnonnage. Nombreux sont les chefs d'entreprise qui estiment en effet que leurs ouvriers, ou même les techniciens les plus anciens, n'ont pas un niveau de formation de base suffisant pour pouvoir suivre des stages de formation à l'extérieur. Dans certains cas, l'embauche de techniciens expatriés vise essentiellement le développement de la formation interne.

Quelques entreprises font figure d'exception à ce schéma, en faisant participer leurs ouvriers à des actions de formation structurées. C'est par exemple le cas de la Regifercam, où chaque année tout agent de conduite doit passer en formation et où un quart de l'ensemble des agents doit suivre un stage par an. Mais c'est également vrai pour des entreprises où l'intervention directe de l'ouvrier est importante, comme celles de la mécanique automobile où deux salariés (souvent un chef d'atelier et un ouvrier dont les compétences sont reconnues) iront suivre un stage chez un fournisseur (Renault, Bosch), ou celles spécialisées dans le montage électrique. Dans ce dernier cas, un ou deux ouvrier par an iront suivre une formation au cent. de la Société nationale d'électricité.

La formation des employés se déroule beaucoup plus fréquemment à l'extérieur de l'entreprise. Nous avons déjà signalé à cet égard le poids des formations tertiaires mises en place par l'Afca. Au sein des banques, le schéma est triple. Les employés peuvent être amenés à suivre un stage dans un organisme général du type Afca. Mais ils pourront également suivre une formation en cours du soir à leur propre initiative à l'Institut des techniques bancaires, de façon à préparer un CAP ou un BEP. Ils sont même encouragés dans cette voie puisque dans ce cas, ils percevront des heures supplémentaires. Et les employés qui travailleront dans une agence extérieure à Douala ou Yaoundé, où il n'y a pas de cours organisé, percevront des primes de devoir. Enfin, des séminaires peuvent être organisés sous la responsabilité des cadres.

Dans l'hôtellerie, les employés sont également fréquemment formés par l'encadrement, qui aura lui-même suivi une formation ou un perfectionnement à l'étranger.

La formation des techniciens et des ouvriers qualifiés est la plupart du temps de la responsabilité des fournisseurs. Nous retrouverons ce schéma en ce qui concerne l'organisation de la maintenance, au cours du paragraphe suivant.

4.3. L'organisation des services de maintenance et de la formation à la maintenance.

L'organisation de la maintenance répond aux mêmes analyses que celle de la formation professionnelle continue en général. On a

affaire ici à un effet de système. Une entreprise qui adhère à un certain système de production, qui incorpore le calcul économique (et donc la prise en compte du temps) comme fondement de son organisation, aura plus tendance à investir dans la formation professionnelle continue, à organiser sa maintenance, et à se soucier de la formation du personnel chargé de cette fonction. En ce sens, la maintenance est partie intégrante d'un système de production, et il y aurait donc erreur à polariser une action politique sur la maintenance, sans chercher à modifier l'ensemble du système de production, en cherchant à faire prendre conscience de l'importance du calcul économique, et donc du temps, dans l'acte de production. A moins de considérer que la maintenance peut constituer une fonction ayant vertu pédagogique pour sensibiliser au calcul économique et faire ainsi office de levier de transformation de l'ensemble du système de production de l'entreprise. L'action de transformation du système pourrait ainsi partir d'une sensibilisation à la maintenance, qui devrait être relayée par des actions d'accompagnement dans d'autres domaines, visant notamment la sécurité, la gestion des stocks, la gestion financière, la gestion du personnel.

Les systèmes de production favorables à la maintenance se trouvent dans leur grande majorité dans des entreprises à participation étrangère, ou bien encore dans des entreprises camerounaises publiques ou privées mais récemment créées. Bien sûr joue un effet de taille, les grandes entreprises ayant plus souvent un service consacré spécifiquement à la maintenance, mais l'effet de secteur est particulièrement marqué; c'est pourquoi notre présentation distinguera les six secteurs que nous avons retenus dans l'enquête.

4.3.1. Les industries agro-alimentaires.

Sur les douze entreprises enquêtées, onze ont un service maintenance. Ce service peut aller d'un mécanicien pour une PME de 24 salariés à 63 personnes pour Bastos (525 salariés). Les Brasseries du Cameroun auront un service central de maintenance de quatre techniciens plus des services décentralisés au niveau des établissements. L'exception est constituée par une grosse entreprise camerounaise (680 salariés) qui déclare ne pas avoir de service spécialisé dans la maintenance.

Le service maintenance est souvent dirigé par un ingénieur français ou formé en France (sept cas). Mais on rencontre quelques responsables issus de l'Ecole Polytechnique de Yaoundé (deux cas). En outre, les postes d'adjoints commencent à accueillir des ingénieurs de l'ENSIAAC de Ngaoundéré, souvent appréciés. Outre les ingénieurs responsables, les services sont composés de quelques titulaires de BTS ou DUT formés en France et de nombreux titulaires de CAP. Il est à noter que l'avis des chefs d'entreprise à propos des CAP est rarement négatif, hormis bien sûr qu'ils regrettent leur absence de pratique. Mais s'opère fréquemment une sélection des établissements (à cet égard se distinguent les collèges Charles Atangana à Yaoundé et La Salle à Douala) et les capistes (comme on nomme les titulaires de CAP au

Cameroun) reçoivent une formation importante au moment de l'embauche. Ainsi, l'entreprise Bastos recrutait-elle indifféremment des capistes en électricité, en mécanique automobile ou générale pour les perfectionner aux tâches de maintenance.

En cours d'emploi, le personnel de maintenance reçoit régulièrement de la formation de la part des constructeurs-fournisseurs, soit à l'étranger avant l'acquisition du matériel, soit sur place au moment de l'installation, ou bien encore dans le cadre du contrat d'entretien. Ici aussi, les entreprises liées à un groupe bénéficieront de la visite de techniciens chargés d'améliorer la formation du personnel en place. Quelques opérations précises seront sous-traitées à l'extérieur, comme le rebobinage qui sera effectué au "quartier".

Si les chefs d'entreprise estiment en général ne pas avoir de problèmes vis à vis de la formation à la maintenance, il n'en reste pas moins vrai que la quasi totalité d'entre eux ignorent l'existence des stages de maintenance proposés par le CENAFOP et se déclarent ouverts à toute proposition de formation.

La seule fausse note provient du responsable de formation d'une grosse entreprise française qui estime que la maintenance souffre au Cameroun de trois maux. Le premier tient à la formation insuffisante de certains expatriés anciens, qui interviennent à partir de connaissances empiriques, à la limite du bricolage, et conscients de la spécificité de leur savoir, diffusent peu leurs connaissances à leurs collègues. Le second tient à l'absence de sensibilisation à la prévention, le troisième à l'inexistence de formations aux automatismes. Mais lui aussi ignorait le contenu des actions du CENAFOP.

Les problèmes relatifs à la main-d'oeuvre de maintenance seraient plus liés à un état d'esprit qu'à une carence de formation. Comme le faisait remarquer un ingénieur français responsable d'un important service de maintenance: "le principal problème est lié aux horaires et à la régularité. La liste de contrôle est suivie avec peine et il est difficile de faire respecter les procédures dans le temps. Il faut donc croiser les contrôles."

Finalement, les responsables sont plus sensibles aux problèmes de pièces détachées que de formation, la longueur des délais d'acheminement semblant particulièrement due à la lenteur des procédures de dédouanement.

Nous avons présenté avec un certain degré de détail le cas des IAA car il semblait bien illustrer l'organisation de la maintenance et la formation de la main-d'oeuvre. Nous traiterons plus rapidement les autres secteurs.

4.3.2. les industries mécaniques et électriques.

Sur huit entreprises de production, six ont un service de maintenance, dont la main-d'oeuvre possède les mêmes

caractéristiques que précédemment. On trouvera paradoxalement dans ce groupe une entreprise de montage de matériel électroménager qui ne possède pas un tel service. Le caractère récent des machines semble être à l'origine de ce phénomène mais l'absence d'un service de maintenance risque d'entraîner une détérioration rapide des équipements.

En ce qui concerne les problèmes de formation, il est intéressant de faire référence à une expérience de la Regifercam, dont l'organisation avait voulu échapper à la structure pyramidale évoquée précédemment. Ainsi, en 1979-80, une mission de formation était venue développer des méthodes de montage et de codification des pièces de rechange. Mais cette formation s'est d'abord adressée aux agents d'exécution, ce qui a entraîné ensuite des frictions avec une maîtrise non sensibilisée aux nouvelles méthodes. Il faut signaler à propos des problèmes de formation que le service de maintenance de Elf-Serepca, qui compte 140 personnes, regrette l'absence de formation aux techniques du froid et à l'instrumentation. Pour ce qui est de la première spécialité, il s'agirait peut-être d'une pénurie passagère car il y a une dizaine de capistes et une dizaine de bacheliers diplômés chaque année et le Cenafop va accroître son offre de formation dans ce secteur. Quant à la deuxième spécialité, la restriction de son champ conduit plutôt à préconiser une spécialisation à partir de la formation continue que l'implantation d'une formation initiale.

On pourra noter à travers les expériences d'entreprises de réparation ou de maintenance mécanique que nombreux sont les dysfonctionnements chez les clients dus à une mauvaise maintenance: 50% des pannes de véhicules serait dues au mauvais entretien, absence de vidange, de changement de filtre à air. L'atelier de réparation du CAPME répare fréquemment des pignons dont le mauvais état est dû à une insuffisance de graissage. Selon les responsables, ceci serait à attribuer à l'absence de personnel qualifié pour assurer la maintenance dans les petites entreprises, le graisseur étant souvent l'homme le moins qualifié de l'entreprise.

4.3.3. L'industrie textile.

C'est le secteur industriel où les services de maintenance apparaissent les moins développés car il est essentiellement constitué de PME de la confection. Sur onze entreprises enquêtées, deux seulement possèdent un tel service. Le plus fréquemment, un ouvrier se spécialise sur le tas dans la réparation, tout en continuant à exercer ses fonctions de piqueur. Les ouvriers interviennent eux-mêmes sur leurs machines pour les petites réparations et les fournisseurs comme Singer envoient périodiquement des techniciens.

On a évoqué précédemment le fait que le secteur du textile restait très en contact avec le secteur non structuré. C'est vrai à propos des piqueurs, qui passent d'un secteur à l'autre au gré de la conjoncture; c'est également le cas pour la maintenance, où

il n'est pas rare de faire appel à un mécanicien du "quartier" pour effectuer certaines réparations. Parfois, il est également fait appel à des mécaniciens d'entreprises importantes qui viennent, en dehors de leurs heures de travail chez leur employeur principal, effectuer quelques interventions et perfectionner les ouvriers qui se spécialisent dans la réparation.

Les deux entreprises du textile qui possèdent un service de maintenance parmi celles que nous avons rencontrées, sont hautement mécanisées, pour effectuer de la filature, du tissage et de la teinture pour l'une, pour transformer la cellulose pour l'autre. Les services de maintenance sont bien structurés, avec perfectionnement du personnel en centre interne pour la première, à l'étranger pour la seconde. Elles se montrent ouvertes à des actions de développement de la formation en maintenance, à la différence des précédentes, qui n'ont pas l'occasion de créer de service maintenance et ne révèlent pas un désir particulier d'être associées à des actions de formation. Il faut dire que la conjoncture actuelle dans la confection entraîne une sous-utilisation du parc des machines, ce qui rend peu aigus les problèmes de maintenance.

4.3.4. Le secteur du bâtiment-travaux publics.

Sur sept entreprises ayant du gros matériel, quatre possèdent un service de maintenance. Celle-ci est dans ce cas assurée par des ateliers d'entretien qui accueillent les matériels pour les révisions et les réparations importantes, alors que des mécaniciens visitent les chantiers pour effectuer les petites interventions. Les services sont en général dirigés par un cadre expatrié et constitués de capistes en mécanique générale, électricité, soudure, ajustage, chaudronnerie, perfectionnés sur le tas. C'est un secteur peu ouvert à la formation externe.

Les entreprises qui n'ont pas de service de maintenance la sous-traitent à l'extérieur.

4.3.5 Les banques et assurances.

Une entreprise sur les quatre enquêtées possède un service de maintenance. Il possède la structure habituelle, avec un ingénieur à sa tête, dirigeant quatre capistes en électricité, plomberie, mécanique. En général, la maintenance est assurée par les fournisseurs dans le cadre du service après-vente. Pour la grosse maintenance (immeubles), les sociétés affiliées à un groupe peuvent bénéficier de l'intervention directe des services spécialisés du groupe.

Ce secteur, ouvert généralement à la formation, semble l'être également à une action de sensibilisation du personnel en matière de maintenance.

4.3.6. Le secteur du tourisme.

Quatre hôtels sur les cinq enquêtés ont un service maintenance, organisé sur le même mode que les précédents. L'existence d'un tel service bien structuré permet de rendre certains services que n'offrent pas tous les hôtels, comme l'existence d'un groupe électrogène ou d'une réserve d'eau.

Ce secteur également est ouvert à la formation.

Chapitre 5. Recommandations pour l'action.

Il ne s'agit pas pour nous d'égrener une litanie de recommandations d'ordre général mais d'isoler quelques propositions de politique, plus susceptibles d'être mises en pratique à plus ou moins long terme.

5.1. Recommandations relatives au système de formation initiale.

Il apparaît que le développement de la formation en cours d'emploi en général et de la formation à la maintenance en particulier est conditionné par une amélioration préalable de la formation de base. Comme il est hors de question que l'Etat camerounais puisse consacrer dans les années à venir beaucoup plus de moyens à la formation initiale qu'il n'en consacre à l'heure actuelle, il faut améliorer l'organisation interne du système éducatif pour dégager des moyens supplémentaires pour la formation de base de façon à faire face à l'accroissement démographique, tout en améliorant sa qualité. C'est sans doute dans une redistribution d'une partie des moyens consacrés à l'enseignement supérieur, corrélative d'une baisse des effectifs à ce niveau, vers l'enseignement de base que se situe en partie la solution. Un tel schéma suppose que l'on régule les flux suffisamment tôt, dès l'entrée dans le secondaire.

Ce schéma permettrait sans doute de réduire les entrées dans l'enseignement technique, en corollaire d'une amélioration des financements unitaires et donc de sa qualité; car il y a un peu duperie à prétendre accroître encore les effectifs de l'enseignement technique sans amélioration sensible de ses moyens. Un tel système suppose une réorganisation du système d'apprentissage qui dépasse le cadre de ce rapport.

Il y aurait par ailleurs intérêt à réfléchir à une réforme des programmes de l'enseignement technique qui tienne effectivement compte du fait que les ressources sont rares. Bien que de nombreux chefs d'entreprises regrettent l'absence de formation pratique des capistes, il ne doit pas y avoir de honte pour le système éducatif à former de bons généralistes, ayant une culture technologique suffisamment développée, qui leur permette

d'assimiler en cours d'emploi un enseignement pratique spécialisé. Et nous avons pu observer qu'un tel schéma fonctionne dans certaines entreprises. Il permettrait en outre de résoudre par la formation continue des pénuries de qualifications, comme celle qui semble concerner actuellement les formations en électro-mécanique et qu'il est hasardeux de laisser gérer par le système éducatif dans un contexte où l'on apprécie mal le rythme de développement de l'économie, et donc le rythme d'évolution de qualifications très précises. Mais ce schéma suppose qu'il existe un système de formation professionnelle continue capable de spécialiser la main-d'oeuvre au rythme des besoins du système de production.

5.2. Le système de formation professionnelle continue.

5.2.1. Le contexte institutionnel.

Il s'agit de rechercher la simplicité des procédures afin d'accroître le dynamisme du système.

*au niveau des organismes.

Il faudrait envisager l'abandon de la procédure d'agrément des centres dont on a vu qu'elle ne fonctionnait pas et qui nécessiterait une réflexion plus poussée sur les critères, notamment pédagogiques à retenir. Il vaudrait mieux la remplacer par une simple procédure de déclaration d'existence qui aurait surtout vertu d'améliorer la connaissance du système de formation.

*au niveau de l'Administration.

Les délais de production de l'information relative à l'évolution du marché du travail semblent particulièrement longs. Sans doute y aurait-il matière à réaliser un audit de façon à améliorer le système de production de données.

Il ne nous semble pas judicieux dans le contexte actuel de continuer à envisager la création d'une vaste structure du type "Office de la main-d'oeuvre et de la formation professionnelle", qui serait notamment chargée de la collecte et de la redistribution de la taxe d'apprentissage. Ce genre de structure constitue plutôt un frein au dynamisme qu'un encouragement. Il vaudrait mieux laisser le maximum d'initiative aux milieux de l'entreprise. Par contre, il y aurait lieu de constituer un conseil national de la formation, structure légère qui permettrait aux Pouvoirs Publics et aux partenaires sociaux de se consulter mutuellement sur les stratégies à suivre en matière de formation.

On pourrait également créer une petite cellule au sein de la Direction de la main-d'oeuvre et de la formation professionnelle du Ministère du Travail chargée de centraliser les déclarations d'existence et de contrôler les imputations des entreprises sur la contribution-formation (qui ne s'appellerait plus taxe

d'apprentissage).

* au niveau des entreprises.

De façon à encourager les entreprises à avoir des actions de formation, il y a lieu d'augmenter le taux de la contribution-formation, de 0,3% à 1%, selon des modalités à négocier avec les milieux professionnels. Mais il faut dans le même temps dynamiser les organisations professionnelles, en leur permettant par exemple de faire gérer la contribution-formation par des fonds d'assurance formation qui auraient également pour mission d'inciter à la formation, notamment dans des secteurs stratégiques comme celui de la maintenance.

5.2.2. Le contexte pédagogique.

Compte tenu de la qualité de ses installations, il est regrettable que le Cenafop ne soit pas plus connu de la part des chefs d'entreprises et que ses formations à la maintenance industrielle ne soient pas plus fréquentées. Il s'agit donc d'améliorer le démarchage auprès des chefs d'entreprises car nous sommes persuadé qu'une offre de formation dynamique suscite une demande en retour. La position de l'Afca en est un bon exemple. Peut-être y aurait-il moyen d'envisager une participation du personnel du centre aux revenus provenant des entreprises de façon à l'impliquer plus directement dans le niveau des activités.

Sous l'hypothèse d'une activité plus dynamique du Cenafop, il faut s'interroger sur la pertinence de la stratégie de certains responsables de formation qui aimeraient voir se constituer un centre de formation inter-entreprises aux automatismes et à la maintenance. Il faudrait déjà saturer les installations du Cenafop avant d'envisager la création d'une structure nouvelle.

En ce qui concerne l'amélioration de la formation au sein des entreprises, deux ensembles de mesures peuvent être préconisés. Le premier vise à encourager les entreprises à accueillir des stagiaires de formation initiale de façon à pouvoir libérer plus facilement des salariés pour qu'ils partent en formation. Le second part de l'observation que la formation des ouvriers est souvent assurée au sein même de l'entreprise par des cadres. Il serait alors souhaitable de développer quelques formations rapides de formateurs destinées à ces cadres, de façon à améliorer l'efficacité pédagogique de ces formations internes. L'Afca serait sans doute à même de mettre sur pied de telles formations.

5.3. La formation à la maintenance.

Comme nous l'avons démontré dans le corps du texte, la formation

à la maintenance constitue un sous-système du système de formation en général. Les recommandations précédentes concernent donc directement aussi cette formation. Quant à ses contenus, il apparaît que les formations techniques proposées par le Cenefop pourraient très bien convenir aux besoins des entreprises. Néanmoins, il serait sans doute souhaitable de développer les formations à l'organisation de la maintenance. Il faudrait ainsi enseigner à faire un inventaire des matériels, à construire des fiches d'entretien, à codifier les machines et les pièces, à construire des listes de pièces de rechange. Les séminaires de l'ONUDI sont importants à cet égard, et ce d'autant plus qu'ils permettent à une structure dynamique comme l'Association camerounaise des ingénieurs de maintenance de faire passer ses idées.

L'analyse de l'organisation de la maintenance selon les secteurs d'activité a montré une profonde diversité de la sensibilité aux aspects de maintenance selon cette variable. Ce phénomène est souvent à relier à la santé économique des entreprises. Néanmoins, il y a place à une vaste campagne de sensibilisation à la maintenance auprès des chefs d'entreprises qui ferait suite au séminaire national de 1985. Cette campagne pourrait s'appuyer sur une collaboration entre le Ministère de l'Industrie et l'ACIM, et s'étendre dans un second temps à l'ensemble de la population, dans l'espoir de faire évoluer les comportements vers une meilleure prise en compte du temps, qui semble une condition nécessaire à une véritable prise de conscience de l'importance de la maintenance.