



PDABD-505
74646

AMEX INTERNATIONAL, INC.

1725 K Street, N.W., Suite 402
Washington, D.C. 20006
Tel: (202) 429-0222
Telefax: (202) 429-1867
Telex: 6491105/247018 (AMEX)
Cable: AMEX, WASH D.C.

**Projet de Développement des
Ressources Humaines du Burundi**

Evaluation A Moyen Terme

**Projet de l'USAID 695-0121
Bujumbura, Burundi**

Contrat No AFR-0121-C-00-1004-00

Préparé pour:

**L'Agence International pour le Développement
Bujumbura, Burundi**

Préparé par:

Andrew Gilboy et Dorothy Leroux

**AMEX International, Inc.
1725 K Street, N.W., Suite 402
Washington, D.C. 20006**

15 Octobre 1991

OVERSEAS:

Côte d'Ivoire:

Box 5722
01 Abidjan
Tel: 327202
Fax: 217202
Telex: 42143 (DIOT CI)

Guinea:

Box 3114
Conakry
Tel: 442282/442551
Fax: 444311
Telex: 22165 (DIOT CKRY)

Togo:

Box 443
Lomé
Tel: 214745/215950
Fax: 210866
Telex: 5099 (TTT)

Zaire:

Box 2691
Kinshasa 01
Tel: 23811/23815
Fax: 25399
Telex: 21320 (TAK ZR)

**PROJET DE DEVELOPPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES DU BURUNDI
EVALUATION A MOYEN TERME**

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SCHEMAS, TABLEAUX, ET ANNEXES	iii
GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION	vii
I. RESUME DES DECOUVERTES ET RECOMMANDATIONS	1
II. APERCU GENERAL DES ACTIVITES CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES AU BURUNDI	9
A. LE SYSTEME D'EDUCATION	9
B. LE SECTEUR PRIVE	11
C. LE SECTEUR PUBLIC	12
D. D'AUTRES PROGRAMMES DE RESSOURCES HUMAINES FINANCES PAR LES DONATEURS	13
III. DESCRIPTION DU PROJET	15
A. HISTORIQUE	17
B. COMPARAISON ENTRE LE PROJET ORIGINAL ET LE PROJET AMENDE	18
C. ADEQUATION DES RESULTATS PREVUS DU PROJET AU BURUNDI	20
IV. EVALUATION DES ACTIVITES DE LA FORMATION	23
A. RECRUTEMENT ET SELECTION DES CANDIDATS DES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC	23
B. FORMATION DES PARTICIPANTS A LONG TERME	30
C. FORMATION A COURT TERME DU PARTICIPANT	34
1. FORMATION TECHNIQUE AUX ETAT-UNIS ET DANS LES PAYS TIERS	35
2. STAGES EFFECTUES AUPRES D'ENTREPRENEURS INTERNATIONAL	39
3. OBSERVATION FAITES SUR LA FORMATION DANS UN PAYS TIERS	43

D.	FORMATION SUR PLACE	44
1.	SEMINAIRES SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE	47
2.	SEMINAIRES/ATELIERS DU SECTEUR PRIVE	51
3.	AUTRES ACTIVITES DE FORMATION	53
E.	FORMATION EN ANGLAIS	55
V.	EVALUATION DE LA GESTION DU PROJET	57
A.	ADMINISTRATION DU PROJET	57
B.	RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES D'EXECUTION ET LES AGENCES DE PLACEMENT	63
C.	CONCEPTION ET IDENTIFICATION DES PROGRAMMES DE FORMATION	64
D.	GESTION FINANCIERE	65
VI.	IMPACT DU PROJET	69
A.	PROGRES VERS LA REALISATION DES OBJECTIFS DU PROJET .	69
B.	PARTICIPATION DES FEMMES	73
C.	LES ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC	76
D.	LE SECTEUR PRIVE ET LA CHAMBRE DE COMMERCE	77
E.	SOUTENIR LES OBJECTIFS DE LA MISSION DE L'USAID	80
VII.	RESUME DES ACTIVITES NECESSAIRES A LA FIN DU PROJET	82
VIII.	RECOMMANDATIONS	83

LISTE DES SCHEMAS, TABLEAUX, ET ANNEXES

Schéma 1: Calendrier de Fin de Formation à Long et Court Terme	35
Schéma 2: Comparaison de la Formation par Type	45
Schéma 3: Allocation de Fonds par Type de Formation	66
Schéma 4: Relations entre le Nombre de Participants et les Fonds Dépensés	72
Schéma 5: Formation par Sexe	74
TABLEAU 1: ACTIONS DU COMITE DE SELECTION	26
TABLEAU 2: EVALUATIONS DU PARTICIPANT A UNE FORMATION A COURT TERME	37
TABLEAU 2: EVALUATIONS DU PARTICIPANT (Suite)	38
TABLEAU 3: EVALUATIONS DES STAGES DE FORMATION DES PARTICIPANTS	42
TABLEAU 4: ALLOCATION DU TEMPS DU DIRECTEUR DU PROJET PDRHB	60
TABLEAU 5: RESUME DU RAPPORT FINANCIER DU PROJET - PDRHB ...	68
ANNEXE A: METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	A-1
ANNEXE B: PLAN DE TRAVAIL	B-1
ANNEXE C: LISTE DES PERSONNES CONSULTEES	C-1
ANNEXE D: BIBLIOGRAPHIE	D-1
ANNEXE E: PROTOCOLE ENTRE LE MINISTERE DE L'EDUCATION ET LA CHAMBRE DE COMMERCE	E-1
ANNEXE F: QUESTIONNAIRE ADRESSES AUX PARTICIPANTS RENTRES APRES UN STAGE A EI	F-1
ANNEXE G: PARTICIPANTS DU PDRHB - JUILLET 1991	G-1
ANNEXE H: REPARTITION DES ETUDIANTS BOURSIERS PAR PAYS	H-1

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS

AFGRAD	Programme Africain d'Etudes Universitaire de l'Institut Afro-Américain (projet régional, uniquement pour les diplômés de formation à long terme aux Etats-Unis)
APEF	Association pour la Promotion Economique des Femmes
AMDP	Projet Africain de Développement de la Main d'oeuvre (projet de formation régional presque terminé, remplacé par le projet HRDA)
BES	Bureau de Bourse d'Etudes et des Stages, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
PPEB	Programme de Promotion de l'Entreprise Burundaise
BEST	Programme de Formation et de Soutien de l'Entreprise Burundaise
PDRHB	Projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi
CCIB	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi
CPF	Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'Emploi
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CID	"Consortium for International Development" (un des contractants du BIT pour la formation des participants aux Etats-Unis)
CLUSA	Ligue des Coopératives des Etats-Unis
CURDES	Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social
EDT	Séminaire sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise
EI	"Entrepreneurs International" (dans PIET)
IFP	Indicateurs de Fin du Projet
ISCO	Institut Supérieur de Commerce
ASL	l'Anglais comme Seconde Langue
FBU	Franc Burundais (1 dollar = 176 FBUs en Juillet 1991)
GRB	Gouvernement de la République du Burundi
HRD	Développement des Ressources Humaines
HRDA	Aide au Développement des Ressources Humaines (fait référence au projet régional Africain qui a commencé en 1988 et a remplacé le projet AMDP)
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (Banque Mondiale)
FMI	Fond Monétaire International
OIT	Organisation Internationale du Travail
IP	Institut Pédagogique
ISABU	Institut des Sciences Agronomiques du Burundi
ISGE	Institut Supérieur de Gestion des Entreprises
ITAB	Institut Technique Agricole du Burundi
ISTAU	Institut Supérieur des Techniques de l'Aménagement et de l'Urbanisme
DVP	Durée de Vie du Projet

MSI	"Management Systems International," contractant Américain spécialisé dans la formation d'entreprise
MEPS	Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MEN	Ministère de l'Education Nationale
PA	Protocole d'Accord
BFI	Bureau de la Formation Internationale au sein de l'A.I.D./Washington
BAO	Budget Annuel Opérationnel (montant en dollar de l'aide que la Mission affecte chaque année à un pays)
DFAP	Date de Fin d'Activité du Projet
DIP	Document d'Identification du projet
PARPE	Programme Africain de Réformes des Politiques Economiques
PIET	"Partners for International Education and Training" (un des contractants du BFI pour le placement des participants)
PIO/P	Ordre d'Exécution/Participant
PIO/T	Ordre d'Exécution/Technique
PTMS	Système Informatique de Gestion des Stagiaires en Formation
DP	Document du projet
ZEPP	Zone Préférentielle (couvrant l'Afrique de l'Est et du Sud)
RFMC	Centre Régionaux de Gestion Financière
TOT	Formation des Formateurs
USAID	Un Bureau ou une Mission de l'A.I.D. à l'étranger
USAID/B	Le Bureau ou la Mission de l'A.I.D. au Burundi ¹
USIS	Service d'Information des Etats-Unis

¹Dans le présent rapport, le terme USAID/B fera référence au bureau de l'A.I.D. au Burundi, quoique techniquement il est encore considéré comme un "bureau de représentation de l'A.I.D." plutôt que comme une Mission à part entière.

INTRODUCTION

En Mai 1991, l'Agence pour le Développement International (A.I.D.) a passé un contrat avec AMEX International, Inc. dans le but d'entreprendre au Burundi, une évaluation à moyen terme du projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi (PDRHB - No. 695-0121). Le contrat exigeait la prise de contacts préliminaires à Washington avec les organisations qui étaient chargées des participants aux Etats-Unis, suivie d'un séjour d'un mois au Burundi où il fallait recueillir les données, faire des interviews et rédiger un projet de rapport.

Deux consultants basés aux Etats-Unis furent alors désignés pour cette évaluation:

- Andrew C. Gilboy, spécialiste en matière de ressources humaines et du secteur privé (Chef d'équipe);
- Dorothy Leroux, spécialiste en matière de formation et d'évaluation.

La Mission de l'USAID a assigné à cette équipe, un employé local nouvellement embauché qui devait être formé en cours d'emploi dans les activités de conception et d'évaluation et aider l'équipe à accomplir la tâche qui lui incombait:

- Juvenal Nzambimana, Maîtrise de Hautes Etudes commerciales (MBA) (avec mention), Université d'Oklahoma City (1990).

Le plan de travail (figurant dans les Annexes) exigeait que soit faite une évaluation pour:

- résumer les progrès du projet ainsi que les résultats obtenus jusqu'ici;
- évaluer l'impact de la formation suivant la capacité et la performance des individus formés;
- identifier les problèmes ou obstacles rencontrés ainsi que les solutions recommandées;
- recommander des ajustements des intrants/résultats, exécution et suivi du projet;
- évaluer les buts et objectifs du projet amendé;
- aider à développer des indicateurs de l'impact en vue d'évaluation futures;
- recommander que des modifications soient apportées à moyen terme;
- suggérer des mécanismes pour la mise en oeuvre de la formation sur place.

Le présent rapport se conforme à une approche standard concernant l'évaluation d'un projet bilatéral de formation des participants qui incorpore divers types et objectifs de formation variant de la formation sur place à la formation aux Etats-Unis, de la formation à court terme à la formation à long terme, et destinée aux Burundais des

secteurs privé et public. L'équipe a contacté d'anciens participants, interviewé des dirigeants du gouvernement et du secteur privé, et a rassemblé des données et des idées à propos du contexte de développement des ressources humaines au Burundi.

En dehors des limites soulignées ci-dessus, communes à la plupart des évaluations, il nous a été demandé de mettre l'accent sur deux aspects supplémentaires afin d'aider l'USAID/B à élaborer sa stratégie pour les années 90.

- Le projet PDRHB a-t-il contribué de manière significative à atteindre les objectifs révisés de la Mission de l'USAID, tels que soulignés dans la révision faite en 1990 de son Programme Africain de Réformes des Politiques Economiques (PARPE) et articulés dans la documentation du PPEB/BEST?
- Le PDRHB disposait-il de fonds supplémentaires? sur quoi fallait-il concentrer le développement des ressources humaines? et comment la formation pouvait-elle être mise en oeuvre vu le contexte de développement du Burundi?

La méthodologie de développement utilisée, est décrite dans les Annexes, et inclut également des échantillons de questionnaires dont se sont servis le Bureau de la Formation et l'équipe. Quoique le rapport contienne de récentes données sur les besoins en formation du secteur privé, l'emploi et les résultats en matière d'éducation, notre objectif est ici d'évaluer le projet PDRHB, et non de concevoir une nouvelle méthode de formation.

L'équipe a terminé les recherches qu'elle faisait et a présenté ses découvertes à la Mission de l'USAID le 31 Juillet 1991.

Nous aimerions remercier toutes les personnes du gouvernement, de l'USAID et du secteur privé pour leur coopération ainsi que pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder, et sans lesquels il nous aurait été impossible de mener à bien cette évaluation. De nombreux commentaires constructifs, d'idées fraîches et de conseils pertinents sont sortis de ces interviews, réunions et voyages en dehors et à Bujumbura. La longue liste des personnes interviewées comporte les noms et affiliations de chacune des personnes ayant contribué à cette évaluation. L'équipe aimerait remercier tout particulièrement Glenn Slocum, représentant de l'A.I.D. au Burundi, et Lorraine Denakpo, Responsable de la Formation et directeur du projet PDRHB, pour les efforts qu'ils ont sans cesse déployés pour répondre à toutes nos requêtes. Le Responsable de Programme de la Mission, Antoinette Ferrara, le Responsable de la conception du projet David Leong et l'Assistante à la Formation Marie-Thérèse Ndikumana méritent tous autant, des remerciements particuliers.

I. RESUME DES DECOUVERTES ET RECOMMANDATIONS

Pour ceux qui conçoivent et évaluent les projets, le défi à relever est de concevoir et mettre en oeuvre un projet de développement des ressources humaines dans un pays enclavé et relativement moins développé. Quoique chaque pays présente une série particulière de circonstances dans lesquelles la formation doit être assurée, le Burundi offre certains des plus gros obstacles aux spécialistes de ressources humaines en Afrique. La densité de sa population, les faibles niveaux de revenus disponibles et la rareté des institutions de formation spécialisées ne favorisent pas la mise en oeuvre de plusieurs méthodes de formation à l'essai au Zimbabwe, au Kenya ou au Swaziland.

La prédominance des attitudes rurales du Burundi présente des avantages et inconvénients particuliers aux formateurs. Peu de capitales ne comptent que 5% de la population du pays, représentant des pools parsemés de candidats ayant reçu une éducation et qui sont disposés à suivre une formation à l'étranger. En outre, la formation sur place est limitée par un manque d'infrastructures institutionnelles, notamment en dehors de quelques villes, et par un faible pourcentage de personnes parlant français.

Le Burundi présente également des contraintes particulières aux donateurs impatientes d'assurer aux citoyens auparavant négligés, l'accès à une formation. Il n'est pas facile d'intégrer les femmes, les habitants de zones rurales, les illettrés et d'autres groupes dans des programmes de formation gérés ou financés par des donateurs extérieurs. Toutefois, un des indicateurs les plus fiables pour mesurer l'efficacité des programmes de ressources humaines gérés par le donateur est de savoir dans quelle mesure un pays en voie de développement peut concevoir et assurer une formation qui lui soit culturellement appropriée et vise les besoins de développement à tous les échelons de la société. Trop souvent, les donateurs répondent favorablement aux demandes de formation coûteuse et académique aux Etats-Unis ou dans d'autres pays industrialisés du ministère, plutôt que d'insister sur des programmes de formation plus intéressants et pertinents, souvent dispensés dans des langues locales en dehors de la capitale. Quoiqu'une formation académique hautement spécialisée soit souvent justifiée, les gouvernements locaux avec le soutien d'un donateur à la fois passif et actif, ont tendance à s'adresser à une élite privilégiée quand il s'agit de mettre en oeuvre un programme de formation à l'étranger. D'importants segments de la masse des citoyens ayant de gros besoins en formation sont négligés dans le processus. Outre les femmes et les agriculteurs, on a tout récemment remarqué que les nouveaux hommes d'affaires étaient un groupe qui avait des besoins en formation particuliers, inconnus en général des planificateurs de ressources humaines du gouvernement. Et maintenant, les fonctionnaires et employés des sociétés parapubliques déplacés par suite des réformes économiques, présentent de nouveaux

défis en matière de formation, alors qu'ils se disputent pour un nombre limité d'emplois dans le secteur privé.

L'équipe chargée de l'évaluation approuve les modifications introduites au projet PDRHB qui met davantage l'accent sur la formation sur place en Français et en Kirundi. Sans nier les succès considérables que le projet a connu en matière de formation à long terme et à court terme à l'étranger, l'USAID/B a bien répondu en redéfinissant les objectifs de la formation à mesure qu'évolue la situation des ressources humaines au Burundi.

Les ajustements faits à la fois au projet PDRHB et au portefeuille global d'activités de l'USAID au Burundi stimulés par le programme PARPE, ont en tous cas, accentué le rôle que peut jouer le développement des ressources humaines dans la promotion du développement du secteur privé. La Mission a soigneusement raccordé les composantes de la formation de ses projets, notamment les projets BEST et PPEB pour éviter de les répéter et pour maintenir une stratégie de formation cohérente.

A mesure que le Burundi passe d'une économie dormante, basée sur l'agriculture à une économie dynamique, d'exportation au niveau régional, une gamme de programmes de formation pertinents et innovateurs pourront contribuer essentiellement à sa croissance économique. Une stratégie de formation sur place, à propos, complète et détaillée qui puisse répondre aux besoins de développement sectoriel du Burundi est en train d'être développée dans le cadre du projet PDRHB.

Liste des Principales Découvertes

- Selon un bon nombre de stagiaires formés, le projet a réalisé la plupart de ses objectifs dans tous les types de formation (à long terme, et à court terme, dans le pays et en Anglais) et parmi les domaines sélectionnés (recherche agronomique, promotion des exportations, développement des petites entreprises et réforme des politiques économiques).
- Les participants à une formation à long terme aux Etats-Unis ont tous terminé à 100%, et on compte 19 candidats qui sont soit rentrés, sont soit en cours de formation ou soit sélectionnés et prêts à commencer.
- Le nombre de participants à une formation à court terme aux Etats-Unis et dans un pays tiers, mesuré suivant le nombre de participants ayant terminé des programmes et ceux qui ont commencé comme prévu, a atteint 103 parmi les 105 participants prévus dans le document du projet modifié.

- 214 Burundais parmi les 350 prévus, soit 61% ont suivi une formation dans le pays. Toutefois, plusieurs énormes programmes de formation sur place ont déjà été conçus, passés sous contrat et financés, ce qui complètera la composante de la formation sur place.
- S'agissant de la mise en oeuvre de la formation dans les domaines identifiés du projet (soutien agricole/rural, réforme des politiques, gestion des entreprises et expansion des marchés), le projet a assuré la formation dans tous les domaines thématiques à l'exception de celle déjà prévue dans le développement de la micro-entreprise au niveau rural.
- En réponse à une stratégie changeante du pays, l'USAID/B a légèrement passé en revue le premier Accord de Subvention du Projet PDRHB afin de permettre à la formation de soutenir l'expansion du secteur privé.
- L'équipe chargée de l'évaluation a mis en question le pourcentage élevé de participation du gouvernement au Comité de Sélection des candidats pour le secteur privé.
- La formation a eu un impact considérable sur les individus, notamment ceux du secteur privé dont les programmes ont été soigneusement ajustés aux besoins de leur entreprise.
- La formation pour les employés du secteur public a permis de mieux comprendre divers problèmes techniques affectant la promotion de l'entreprise privée et l'expansion des marchés d'exportation du Burundi.
- A l'exception de l'ISABU et de la Chambre de Commerce, la formation n'a pas beaucoup contribué au développement institutionnel. Toutefois, l'ISABU comme la Chambre de Commerce ont été renforcés par le biais de la formation sponsorisée par le projet PDRHB (l'ISABU) et par le biais d'une gestion conjointe des activités du projet (la Chambre).
- Le projet a dépassé la cible des 15% prévus et qui représentait la participation des femmes, quoique celle de certains programmes individuels de formation sur place soit tombée en dessous de 15%. Grâce à la conception d'une formation innovatrice, le projet a rectifié ce problème. Le projet PDRHB a été un précurseur de l'implication des femmes dans la conception et la mise en oeuvre des programmes de formation sur place peu communs au Burundi.

- Quoique le projet ait réussi à assurer la formation de nombreux participants du secteur privé (37% pour une formation à long terme aux Etats-Unis, 28% pour une formation à court terme et près de 62% pour une formation dans le pays), s'agissant de formation, le secteur public prétend encore à une grosse part du gâteau. Toutefois, presque tous les fonctionnaires envoyés pour suivre une formation, ont des responsabilités ayant directement rapport au développement économique et à la promotion du secteur privé.
- Le projet a été bien géré et de manière professionnelle. Le montant total des financements accordés au soutien administratif a, s'il existait vraiment, été trop bas, ce qui n'a pas permis au projet d'entreprendre des activités de suivi ni de procéder à une meilleure orientation des participants avant leur départ.
- La formation en Anglais a été rentable, sa conception innovatrice et elle a soutenu le projet. Le directeur du projet PDRHB a assuré de près le suivi de la formation en langue Anglaise et des programmes aux Etats-Unis.
- La qualité et l'approfondissement des séances d'orientation des participants avant leur départ sont chaque jour inférieurs à ce dont ils ont besoin, notamment pour la formation à court terme aux Etats-Unis.
- Les séries de séminaires sur le développement de l'esprit d'entreprise organisées par MSI et la Chambre de Commerce, de même que les évaluations des besoins en formation ont été trop coûteuses et ont donné lieu à moins de résultats que prévus.
- D'autres programmes de formation sur place répondaient mieux aux besoins de développement du Burundi et leurs coûts s'accordaient davantage aux résultats prévus.
- Quoique la formation en langue Française pour certaines audiences et certains thèmes se soit avérée appropriée, la première formation en Kirundi, sponsorisée par le projet PDRHB et qui s'adressait aux femmes à faibles revenus, a été un grand succès et a suscité l'organisation de davantage de programmes sur place de ce genre.

LISTE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS A FAIRE POUR AMELIORER, PERFECTIONNER ET ELARGIR LE PROJET DANS LE CADRE DU BUDGET ACTUEL

Implication des Femmes

- Augmenter le niveau de participation des femmes de 15% à 35%, pourcentage incorporé dans le projet de Développement des Ressources Humaines (HRDA) étendu à toute l'Afrique de même que la plupart des autres formations financées par l'A.I.D.
- Organiser une Formation des Formateurs de 4 à 8 semaines pour les femmes qualifiées et en tête de ligne en zones rurales et urbaines et qui, à leur tour, développeront une stratégie de formation en Kirundi étendue à tout le pays.
- Renforcer les associations de femmes rurales en améliorant la formation et les techniques de vulgarisation de leurs dirigeantes.
- Accroître le soutien des activités de l'APEF, notamment ses efforts de formation en milieu rural.
- Recruter des femmes auprès de l'Institut Supérieur d'Agriculture pour leur faire suivre une formation du niveau du premier cycle universitaire aux Etats-Unis et en faire des vulgarisatrices agricoles.
- Elargir le Comité de Sélection de la CCIB afin qu'une organisation de femmes comme l'APEF, y soit représentée.

Nouvelles Initiatives de Formation Visant le Secteur Privé

- Augmenter le pourcentage de participants du secteur privé à la formation à court terme.
- Offrir plusieurs bourses de formation à titre d'essai aux employés méritants des sociétés nécessitant une très bonne expertise technique (textiles, organisation de la production).
- Financer les visites d'exploration dans des pays tiers du directeur du projet PDRHB et de l'assistant du responsable du secteur privé.

- Commencer à organiser une formation technique sur le tas "niveau de chef" dans les pays avoisinants pour des individus ou petits groupes des secteurs privés en expansion, en collaboration avec le bureau du secteur privé de l'USAID.
- Assurer une formation à long terme dans un pays tiers dans les domaines techniques (tels que l'horticulture, la réparation de l'équipement électrique, et l'informatique) dans les pays francophones tels que la Tunisie, le Maroc en utilisant des procédures de l'USAID déjà en place.
- Développer un programme d'assistance aux frais de scolarité pour les hommes/femmes d'affaires Burundais (qui ne sont pas des participants) pour leur permettre de s'inscrire à des cours d'Anglais à l'USIS ou ailleurs.
- Financer une formation technique pour améliorer le service clientèle, l'art de vendre et le maintien de stocks.
- Financer une formation technique en relations publiques, publicité et présentation des produits.
- Financer une formation technique en gestion du personnel, embauchage des travailleurs, promotion, révision de performance, descriptions d'emploi, et avantages.
- Assurer le suivi d'anciens participants au séminaire sur le développement de l'esprit d'entreprise au moyen de consultation en tête-à-tête afin de les aider à perfectionner leurs systèmes de gestion (en utilisant au possible des volontaires du projet APEX).
- Financer bien avant la foire, un atelier pour les exposants de foires commerciales qui s'intéressent à apprendre comment exposer et emballer leur produit.
- Financer des ateliers de "création d'équipe" pour créer un meilleur environnement de travail plus coopératif et aider à parer à certains obstacles qui gênaient la bonne conduite des affaires.
- Reconcevoir des programmes d'EI pour mettre l'accent sur des stages en entreprises Américaines.

- Concevoir des ateliers et des séminaires auxquels participeraient des chefs du secteur privé et du secteur public pour instaurer la confiance.

Renforcer les Institutions de Formation

- Développer une relation plus étroite avec le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'Emploi (CPF) pour accroître les possibilités de formation du secteur privé, y compris la Formation des Formateurs.
- Etendre l'expertise du CPF en matière d'évaluation des besoins du secteur public aux entreprises, en apprenant au personnel sélectionné du CPF comment faire une évaluation des besoins. Les volontaires du projet APEX pourraient diriger un séminaire de deux jours.
- Identifier une institution privée dans laquelle on pourrait développer un programme d'Anglais et financer la Formation des Formateurs, et l'élaboration de programmes d'études pour l'Anglais commercial.
- Financer en partie l'inclusion d'un cours d'Anglais Commercial à l'USIS tel un prototype pour les écoles de langues privées appartenant à des Burundais.

Améliorer la Gestion du Projet

- Embaucher à plein temps un Responsable professionnel de la Formation de nationalité Burundaise.
- Introduire un poste dans le budget du projet PDRHB pour assurer le suivi des activités du séminaire telles que les bulletins d'information, les réunions, et les activités d'association d'anciens élèves.
- Organiser aux Etats-Unis une conférence de trois jours pour tous les participants Burundais ayant pris part à des programmes à long terme. Cette réunion aurait lieu de préférence en Août 1992, sur un campus qui conviendrait à la majorité des étudiants. Le personnel du projet PDRHB, deux représentants du gouvernement Burundais et deux responsables du secteur privé y seraient invités et pourraient rencontrer les étudiants, réviser les objectifs de formation en cours et recommander les ajustements à faire afin de s'assurer de l'adéquation de la formation aux besoins de développement du Burundi. Des représentants de PIET, de l'Institut Afro-Américain et du CID y seraient également invités. Des prototypes d'ateliers de participants similaires,

spécifiques à un pays (Botswana, Mauritanie) pourraient être utilisés au moment de la conception de ce programme.

- Etablir des données de base sur les nouveaux participants pour faciliter les évaluations de l'impact de la formation financée par la Mission ainsi que pour l'évaluation de fin de projet du PDRHB.
- Réduire par l'usure, l'influence du gouvernement sur la sélection des candidats du secteur privé à la CCIB.
- Financer des réunions périodiques présidées par la Chambre pour les donateurs et les ONGs qui soutiennent les activités du secteur privé afin d'éviter le chevauchement et la répétition de ces activités.

RECOMMANDATIONS A FAIRE POUR LA FORMATION EN CAS DE DISPONIBILITE DE FONDS SUPPLEMENTAIRES

Outre le fait d'accroître les fonds destinés à la mise en œuvre d'un bon nombre de recommandations spécifiques ci-dessus énumérées, l'équipe chargée de l'évaluation propose à l'USAID d'envisager de soutenir davantage l'option qui consiste à améliorer les institutions locales, en visant les besoins des milieux d'affaires, des femmes et des habitants de zone rurale. Le projet peut accroître son soutien à la Formation des Formateurs afin de développer une plus grande capacité institutionnelle locale tout en utilisant les institutions locales pour améliorer leur propre expertise.

Le projet a beaucoup utilisé les institutions Américaines pour les formations académiques et techniques à court terme comme à long terme. Si le projet PDRHB se développait, l'équipe chargée de l'évaluation recommande d'accroître considérablement la formation à long terme dans un pays tiers, en s'inspirant de la capacité institutionnelle rentable et adéquate des pays Africains plus avancés comme le Zimbabwe, le Kenya, le Maroc et l'Egypte.

Si le projet devenait plus important, la Mission exigerait une meilleure capacité de gestion du Bureau de Formation du projet PDRHB et des formateurs extérieurs sous contrat avec le projet. En rédigeant le supplément du Document du Projet, la Mission devra soigneusement analyser ses activités de gestion dans le but de concevoir un mécanisme efficace pour assurer la formation locale et dans un pays tiers.

II. APERCU GENERAL DES ACTIVITES CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES AU BURUNDI

Planifier pour permettre aux activités des ressources humaines de répondre aux besoins de main d'oeuvre du Burundi dans le secteur privé et le secteur public, est un important défi à relever pour un pays en voie de développement ayant peu de ressources. Les problèmes, tels que le manque d'harmonie existant entre les besoins d'enseignement supérieur et de main d'oeuvre sont combinés aux manques de compétences techniques nécessaires au fonctionnement d'un secteur commercial en expansion. Le projet PDRHB a été conçu pour intervenir de manière à combler certains vides dans le développement des ressources humaines, tout en étendant les avantages de la formation à des bénéficiaires du secteur privé, de zone rurale et aux femmes.

A. LE SYSTEME D'EDUCATION

Jusqu'en 1988, le Ministère de l'Education Nationale était chargé du système d'éducation du Burundi; par la suite, il a été divisé en deux ministères: le Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire (MEPS) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Responsable de l'éducation publique au niveau pré-universitaire, le Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire est divisé en trois départements à savoir, l'enseignement primaire, secondaire et technique. Durant l'année académique 1990-1991, le nombre d'élèves inscrits au niveau de l'enseignement primaire s'élevait à 639.486, dont 44,5% étaient des femmes; le nombre d'élèves inscrits dans l'enseignement secondaire était de 34,737, dont 32,7% étaient des femmes; et 3678 élèves étaient inscrits dans l'enseignement technique, dont 12% étaient des femmes.

En 1982, le GRB a adopté une politique dont l'objectif était d'assurer, en 1992, une éducation primaire universelle à tous les enfants âgés de six ans et plus. Pour atteindre cet objectif ambitieux, un système de double équipe fut mis en place dans lequel un groupe d'élèves allaient à l'école le matin et l'autre, l'après-midi. Les deux groupes se remplaçaient alternativement les semaines suivantes, mais avaient le même professeur. Cette politique a abouti à un accroissement presque triplé du nombre d'élèves suivant des cours à l'école primaire. Selon les statistiques de l'Ecole pour l'année académique 1989-1990, le nombre d'élèves entrés en première année d'enseignement primaire est passé de 40.000 en 1981-1982 à 120.000 durant l'année académique 1989-1990.

Deux problèmes majeurs sont nés de cette croissance explosive. D'abord, le nombre d'étudiants a triplé sans qu'il y ait eu un accroissement proportionnel du nombre de professeurs. Sans accroissement de l'équipement scolaire ou des salaires pour aider

les professeurs à faire face à un nombre croissant d'élèves inscrits, la qualité de l'enseignement était compromise. Le résultat a été l'échec croissant d'élèves de sixième année à l'examen national obligatoire pour passer au cycle secondaire. En outre, rien n'a été fait pour accroître la capacité de l'école secondaire à absorber une pression croissante d'en dessous (cycle primaire). Quoiqu'il y eût 86.602 candidats inscrits en dernière année de cycle primaire, il n'y avait que 7250 places disponibles en première année du cycle secondaire pour l'année 1990-1991. Selon le rapport du gouvernement sur les statistiques de l'éducation, le taux de réussite au test national des élèves était de 9,7% pour l'année académique 1989-1990, si bien que 42,4% de ceux qui échouent, redoublent et les 47,9% restants abandonnent les cours. Que faire de ceux qui n'ont pas la possibilité d'accéder à l'enseignement secondaire, est un des problèmes les plus difficiles et délicats auxquels fait face le Burundi.

L'enseignement secondaire dure en général sept années et est divisé en deux niveaux. Un premier cycle d'une durée de quatre années et un second cycle variant d'une à quatre années. Un enseignement général secondaire peut mener à une admission à l'université après trois années de second cycle. L'admission à l'université du Burundi est très compétitive en raison du nombre limité de places. L'Institut Pédagogique (IP) forme des professeurs pour l'enseignement primaire et ceux qui réussissent sont maintenant autorisés à aller à l'université après deux années d'enseignement. Ce changement majeur de politiques a incité les étudiants qualifiés à suivre un enseignement secondaire qui leur garantit un accès futur aux études académiques de niveau universitaire.

Le département de l'éducation technique est responsable de l'enseignement autre que secondaire "général", surtout des écoles professionnelles et techniques. La longueur des études peut varier d'une à quatre années.

Par suite de la pression intense du système de l'école publique, le nombre d'écoles secondaires privées a augmenté. Ces écoles acceptent les étudiants ayant échoué à l'examen national, absorbant une petite portion d'élèves ayant abandonné l'école primaire. Il existe près de 25 écoles secondaires privées situées dans la région de Bujumbura. Les frais de scolarité sont loin d'être à la portée de la plupart des familles.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est responsable de la plupart de l'éducation post secondaire de type universitaire, y compris de l'Institut Supérieur de Commerce (ISCO). Les instituts de recherches dont le rôle principal n'est pas l'enseignement, relèvent en général d'un ministère technique, tel que celui de l'agriculture ou de la fonction publique. Il existe 3022 étudiants à l'Université du Burundi, dont 31% sont des femmes. L'université offre

divers programmes d'étude dont: l'agronomie, le droit, l'économie, l'éducation physique, la médecine, la sociologie, la psychologie, les sciences et l'éducation. Toutefois, la plupart de ces programmes sont théoriques et ne répondent pas spécifiquement aux besoins de la main d'oeuvre du secteur privé et du secteur public. Parmi les autres institutions en place figurent: l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU), l'Institut Supérieur d'Agronomie (ISA) à Gitega, l'Institut Supérieur des Techniques de l'Aménagement et de l'Urbanisme (ISTAU), ainsi que l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises (ISGE) récemment créé. Le nombre total d'étudiants inscrits dans ces instituts était de 257 au cours de l'année académique 1989-1990.

Deux autres instituts de formation importants qui relèvent d'autres ministères sont le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'Emploi (CPF) et le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel (CFPP). Le CPF est un centre de formation en gestion du secteur public qui s'adresse principalement aux employés du gouvernement suivant les besoins de chaque ministère. Il organise également des sessions de formation sur demande pour le secteur privé. Il offre des séminaires en gestion, administration, systèmes d'information de gestion et cours d'audio-visuel et utilise une méthodologie d'enseignement moderne.

Le CFPP est un centre de formation technique d'un niveau inférieur qui enseigne des métiers aux jeunes Burundais entre 18 et 22 ans ayant abandonné l'école secondaire. La formation dure 27 mois et les diplômés reçoivent un certificat dans un domaine technique tels que la plomberie, l'électricité ou la menuiserie. Une partie du programme d'étude comprend une formation sur le tas dans diverses entreprises privées et publiques.

B. LE SECTEUR PRIVE

Au Burundi, le secteur privé en est à un stade embryonnaire. Le Burundi est une société traditionnelle où le commerce n'a jamais été la principale occupation de ses citoyens. Il a toujours été prestigieux de travailler pour le secteur public et, l'esprit d'initiative privée, vital au développement d'un secteur privé viable n'existait pas. Avec la libéralisation de l'économie Burundaise et la promotion du secteur privé, il est évident que la demande en personnel qualifié pour gérer les sociétés privées dépassera l'offre. La réduction de la croissance de l'emploi du secteur public causera d'autres distorsions dans le marché du travail en évolution. Au milieu de tous ces changements, l'expansion du secteur privé est la seule alternative qui puisse élargir la base d'emploi du Burundi.

Le manque d'institutions de formation privées du genre des petites écoles commerciales qui enseignent des compétences pratiques visant le secteur privé, limite les options des donateurs qui soutiennent le développement des ressources humaines. Pour le moment, la plupart des nouveaux arrivants dans le secteur privé viennent d'entreprises para-publiques ou de la fonction publique, et ont peu d'expérience pratique appropriée pour faire fonctionner une organisation industrielle ou de service. La demande de Burundais qualifiés augmentera dans les domaines du marketing, des ventes, du droit commercial et de la gestion des entreprises si l'on assiste à l'expansion du secteur privé Burundais.

C. LE SECTEUR PUBLIC

Le Bureau de la planification de l'emploi et des ressources humaines au sein du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale est chargé de la planification des ressources humaines au Burundi. Ce bureau s'occupe de rassembler, publier et d'analyser les statistiques concernant l'emploi et partage avec le Ministère du Plan, le droit de formuler des politiques nationales sur les ressources humaines.

Ce n'est qu'en 1982 que le Gouvernement du Burundi a adopté une stratégie nationale d'emploi suite à laquelle ses activités de coordination sont passées du Ministère du Plan au Ministère du Travail. En 1983, fut créée une commission inter-ministérielle chargée de superviser la planification des ressources humaines et de préparer les grandes lignes politiques pour le Troisième Plan Economique National. Quoique la commission n'ait pas toujours été active, elle devait coordonner des programmes visant la création d'emplois, une formation et une éducation adéquates, ainsi qu'une planification des ressources humaines pour le secteur public. En réalité, le Ministère du Travail, par le biais de son bureau chargé des statistiques sur l'Emploi, est mieux équipé pour interpréter les tendances de la main d'oeuvre et de l'emploi.

Pendant bien des années, le Ministère du Travail a été la cible d'un projet financé par le PNUD, conçu pour améliorer la qualité des statistiques sur l'Emploi et la planification des ressources humaines. Le ministère compile actuellement chaque année des statistiques sur l'emploi assez fiables et qui sont vitales à toute activité de planification des ressources humaines dans le secteur public. Elles sont également de plus en plus utiles au secteur privé en expansion pour ce qui est de déterminer les tendances futures d'emploi et d'offre de main d'oeuvre. Le projet du PNUD a

permis d'améliorer de manière considérable la capacité du Gouvernement du Burundi de produire et d'analyser les tendances de l'emploi.²

Dans une étude menée par un centre de recherche dans le domaine du développement social et économique à l'Université du Burundi (CURDES) et financée par l'USAID, le fait de planifier pour la formation selon des estimations futures de la main d'oeuvre, a été identifié comme un facteur-clé dans la promotion du développement économique global. Quoique le nombre de diplômés d'université puissent suffire à répondre aux besoins de main d'oeuvre dans certains secteurs, il existe d'autres disciplines-clé où il est impossible d'éviter la formation à l'étranger. Il existe toujours peu de coordination des plans de formation parmi les organismes gouvernementaux. En raison de ce manque de planification, les services-clé du gouvernement sont gérés par des administrateurs sans expérience ayant à nouveau besoin d'une formation ou d'un perfectionnement coûteux.

D. D'AUTRES PROGRAMMES DE RESSOURCES HUMAINES FINANCES PAR LES DONATEURS

Outre le soutien de l'USAID au développement des ressources humaines du Burundi, d'autres donateurs ont des projets visant des domaines différents. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a des projets avec le Département d'Economie de l'Université du Burundi, le CPF, le CFPP et le bureau des statistiques du Ministère du Travail. Le PNUD organise également des séminaires et des conférences à l'étranger pour les responsables du gouvernement afin d'améliorer leurs compétences et leur faire mieux comprendre les questions relatives à leurs devoirs. La Banque Mondiale se concentre sur la réforme de l'enseignement primaire et secondaire ainsi que le programme d'ajustement structurel. Le Gouvernement Belge soutient le Département d'Agronomie de l'Université du Burundi et l'ISABU, le centre de recherche agricole national. Pour l'année académique 1989-1990, la Belgique a également octroyé 84 bourses d'études supérieures qui ont permis à des étudiants de poursuivre leurs études en Belgique.

Le Gouvernement Français fournit de l'assistance à l'Ecole de Médecine et offre un nombre important de bourses d'études de niveau Maîtrise. En 1989 et 1990 43 étudiants Burundais étudiaient en France.

²Le projet du PNUD, "Consolidation de la Planification des ressources Humaines," a été le sujet d'une évaluation à moyen terme en Janvier 1991. Le projet a produit plusieurs documents qui ont été consultés au cours de l'évaluation du projet PDRHB.

D'après les données disponibles pour l'Année Académique 1989-1990 sur le nombre de Burundais ayant participé à des programmes d'étude à l'étranger, 817 étudiants en formation étaient sponsorisés par des donateurs étrangers, 690 au niveau du premier cycle universitaire et 127 de niveau Maîtrise. En terme de soutien du niveau Maîtrise, la Belgique était le plus important donateur, ayant octroyé 31 bourses, suivie par les Etats-Unis qui en avaient octroyé 29³, le Canada (28) et la France (23). La moitié des autres catégories d'étudiants à l'étranger (premier cycle universitaire, niveau technique etc.) n'étaient sponsorisés que par deux pays, l'Union Soviétique et l'Algérie. Ces deux pays vont dans un avenir proche, octroyer beaucoup moins de bourses. Selon le Directeur du Bureau des Bourses, cette année, l'Union Soviétique réduira de moitié le nombre de bourses qu'elle octroiera si bien que ce nombre passera de 60 à 30⁴.

³D'après les statistiques de l'USAID, 30 participants académiques étaient inscrits à des programmes de Maîtrise aux Etats-Unis en Juillet 1991. Si l'on inclut les participants financés par d'autres programmes du Gouvernement Américain (comme par exemple l'Agence d'Information Américaine (USIA) et le Département de la Défense), le nombre total de Burundais inscrits auprès d'universités Américaines et de centres de formation s'élèverait à entre 35 et 40. On s'attend à ce que le nombre d'étudiants qui suivront des programmes académiques à long terme financés par l'USAID, quelque soit l'année et ce jusqu'en 1993, varie entre 27 et 35 dans le cadre des projets BUHRD, SFSR, projet de santé et d'AFGRAD/ATLAS.

⁴Une liste complète d'étudiants Burundais à l'étranger figure dans les annexes.

III. DESCRIPTION DU PROJET

Le 14 Août 1987, Donald Miller, représentant de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (A.I.D.) approuvait le Projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi. Un accord de projet a été conclu le même jour entre le bureau de l'A.I.D. à Bujumbura et le Gouvernement du Burundi représenté par le Ministre de l'Education Nationale. Le montant autorisé durant les huit années de Vie du Projet était de 4,5 millions de dollars provenant de l'A.I.D. et de près de 500.000 dollars représentant les contributions du Gouvernement du Burundi qui, en grande partie, se présentaient sous forme de salaires accordés aux fonctionnaires pendant leur formation. La contribution de l'A.I.D. s'est faite sous forme d'accords de subvention avec le Gouvernement du Burundi, en trois tranches, durant les exercices fiscaux de 1987 à 1989.

Le but du projet PDRHB original était d'"améliorer la production agricole Burundaise et d'élargir les possibilités d'entreprise privée, notamment en agriculture." L'objectif était d'"améliorer la performance des principaux instituts d'agronomie Burundais et des entreprises privées, notamment agricoles en développant les ressources humaines."⁵

La réalisation de l'objectif du projet devait être mesurée par la capacité institutionnelle renforcée des organisations des secteurs public et privé de..

- "mettre en oeuvre un programme national de recherche agricole, notamment dans le domaine des cultures vivrières;
- rassembler et analyser des données pour le secteur agricole et les utiliser dans l'élaboration de politiques et la planification;
- soutenir le développement de coopératives privées pour les entrepreneurs agricoles et les hommes/femmes d'affaires;
- atteindre et former les entrepreneurs et les hommes/femmes d'affaires; et
- opérer de manière plus efficace et absorber un plus grand nombre de travailleurs Burundais en agrandissant les entreprises existantes ou en en créant de nouvelles."

Tel que conçu au début, le projet devait permettre d'améliorer les compétences techniques et de gestion des cadres moyens et supérieurs Burundais dans des

⁵Les citations figurant dans cette partie proviennent du Document du Projet PDRHB.

institutions privées et publiques sélectionnées. A la fin du projet, on s'attendait à ce que les résultats suivants soient accomplis:

- 25 personnes titulaires de diplômes spécialisés obtenus auprès d'universités Américaines, dont 10 dans le domaine de la recherche agricole, 7 dans celui des politiques et planifications agricoles, de la gestion des ressources naturelles ou des domaines agricoles connexes, et 8 dans des domaines relatifs à la gestion des entreprises;
- 45 personnes formées dans des programmes à court terme aux Etats-Unis et dans des pays tiers, dont 10 dans des domaines relatifs à l'agriculture, 10 dans le développement des coopératives et 20 dans des stages d'entreprise dans des sociétés Américaines;
- 30 directeurs de coopératives formés dans des programmes de pays tiers;
- 20 programmes de formation sur place, dont 5 séminaires ou ateliers du secteur privé, 3 "Séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise", 2 séminaires sur la macro-économie et les politiques sectorielles, et 10 programmes de formation en Anglais.

Quoique 87% des 4,5 millions de dollars affectés étaient destinés à la formation, un certain montant avait été mis de côté pour la gestion de projet et la passation de marchés⁶. Un contractant devait assurer la gestion du projet durant les "deux ou trois" premières années et un Burundais employé localement durant les "troisième, quatrième et cinquième années". Il fallait acheter deux ordinateurs, l'un pour le Bureau de la Formation de l'USAID/B et l'autre pour permettre à la Chambre de Commerce de diffuser à ses membres, les informations sur la formation financées par le projet PDRHB.

Les principales institutions qui devaient bénéficier des résultats de la formation du projet étaient les organisations de recherche agricole du pays, notamment l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU), le Département d'Agronomie de l'Université du Burundi, plusieurs ministères du gouvernement directement impliqués dans la promotion de l'agriculture et du secteur privé et la Chambre de Commerce.

⁶Par ce calcul, on suppose que les montants mis de côté pour les imprévus et l'inflation ont été finalement affectés à la formation.

Le Bureau de Formation de l'USAID/B devait être le principal agent d'exécution, supervisé par le Bureau des Bourses (BBES) du Ministère de l'Education nationale de cette époque (remplacé par la suite par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Ce dernier serait le principal conduit par lequel l'USAID recevrait des demandes et des projets de formation des départements gouvernementaux.

Parmi les critères de sélection, qui font l'objet de discussion détaillées au Chapitre IV, les candidats doivent avoir au moins une année d'expérience professionnelle auprès de l'institut qui les a sponsorisés. On s'est arrangé à ce que la recherche faite au niveau Maîtrise soit adaptée aux besoins de développement du Burundi et se passe sur place. Pour identifier et nommer des candidats du *secteur privé* à la formation, il fallait mettre en place un comité spécial de sélection composé de représentants de l'USAID/B, de la Chambre de Commerce et du Gouvernement.

Le projet a incorporé la composante de l'Anglais pour des cours dispensés au centre culturel de l'Agence d'Information des Etats-Unis (USIA) à Bujumbura à tous les candidats en formation à long terme, de même que les participants sélectionnés pour une formation à court terme.

Pour permettre aux femmes d'avoir davantage de possibilités d'accès à une formation, le projet a jugé nécessaire qu'au moins 15% des fonds et places attribués à la formation soient réservés à des participants femmes. Le projet a approuvé les tentatives faites pour placer les participants dans des Universités Historiquement réservés aux Noirs (HBCU) et de "pour que 25% de l'assistance technique soit assurée par des entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes (Gray Amendment) et (8A entities)."

A. HISTORIQUE

En Février 1989, une évaluation du programme de l'A.I.D. au Burundi a été faite pour déterminer dans quelle mesure il pouvait être modifié afin d'être conforme aux modifications politiques de l'A.I.D. récemment approuvées et contribuer à l'ajustement structurel déjà en cours. L'USAID/B a par la suite adopté un "Programme Africain de Réforme des Politiques Economiques" (PARPE) liant l'adoption de réformes-clé par les autorités Burundaises à l'aide Américaine future.

Par conséquent, les projets existants dans le portefeuille de l'USAID/B ont été modifiés au besoin, afin d'être conformes à la nouvelle stratégie de la Mission et aux objectifs fixés pour le Burundi. Quoique le projet PDRHB se soit d'abord concentré sur le secteur agricole et de manière tangentielle, sur le secteur privé lorsque lié à la

production de cultures vivrières, la Mission a pu adapter très facilement les buts, objectifs et résultats du projet à la nouvelle stratégie du pays.

Entre le fait de signer l'accord du projet en Août 1987 et l'arrivée du contractant qui devait mettre en oeuvre le projet une année plus tard, peu d'activités de formation ont été initiées. Le bureau du projet a commencé à rédiger les modifications à apporter à l'accord de subvention afin de ne plus mettre l'accent sur la recherche agricole mais sur l'expansion du secteur privé. Avec les conseils de REDSO/ESA à Nairobi, une "Description Amplifiée du Projet Amendé" a été soumise au gouvernement indiquant les nouveaux buts et objectifs ainsi que les nouvelles cibles de la formation. Puisque le projet original avait l'intention d'élargir les possibilités d'entreprise privée" et visait à améliorer la production agricole, un long "Supplément du Document du Projet" n'était pas nécessaire.

B. COMPARAISON ENTRE LE PROJET ORIGINAL ET LE PROJET AMENDE

Tel que révisé en 1989, le but du projet PDRHB est d'"accroître et diversifier les sources d'emploi et le revenu réel par tête d'habitant." Les références à la recherche et la production agricoles ont été supprimées et remplacées par un objectif direct lié à la croissance économique.

L'objectif est de "soutenir les efforts déployés par le Burundi pour développer des marchés efficaces et élargis pour les produits des agriculteurs Burundais et des petites et moyennes entreprises en développant les ressources humaines dans des secteurs qui auront un impact considérable sur le développement de ces marchés." Quoique longuement décrit, le but du projet amendé identifie plus clairement les objectifs du secteur privé. L'accent est d'abord mis sur l'entreprise privée, et par extrapolation sur la production agricole.

De même, les références à la recherche agricole, tel un résultat du projet, ont été remplacées par le développement d'entreprises, l'expansion de marchés et le développement de produits. La preuve de la réalisation de l'objectif du projet devait plutôt être mesurée par la capacité renforcée des institutions des secteurs public et privé...

- d'identifier et éliminer les contraintes aux possibilités d'expansion de marché ainsi qu'au fonctionnement efficace du marché;
- de rassembler, analyser et diffuser les données commerciales utiles aux petites et moyennes entreprises pour planifier et mettre en oeuvre leurs activités;

- de soutenir le développement d'initiatives privées pour commercialiser les produits et services Burundais, au niveau national et international; et
- d'opérer de manière plus efficace et absorber davantage de travailleurs Burundais en agrandissant les entreprises existantes ou en en créant de nouvelles.

Les résultats du projet ont été ajustés afin de refléter le nouvel accent mis sur le secteur privé, comme cela a été illustré plus bas:

- 5 candidats inscrits à des programmes de doctorat (PhD) en recherche agricole.
- 15 candidats à des programmes Maîtrise (MS) -
 - 2 dans le domaine de la planification agricole,
 - 2 dans le domaine du soutien agricole/rural,
 - 3 dans le domaine de la réforme de politiques,
 - 4 en gestion des entreprises dans des institutions d'appui au secteur privé (dont 2 de la CCIB), et
 - 4 du secteur privé pour soutenir l'expansion du marché.
- 80 participants inscrits à des programmes à court terme -
 - 35 du secteur privé,
 - 5 dans le soutien agricole/rural,
 - 25 provenant d'organisations d'appui au secteur privé, et
 - 15 soutenant la réforme de politiques.
- 20 Burundais formés en tant que formateurs dans des pays tiers ou au Burundi pour promouvoir l'expansion de marchés ruraux et le développement de la micro-entreprise.
 - 350 participants formés sur place -
 - 75 dans trois "Séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise",
 - 175 provenant d'institutions du secteur privé "établies", dans 7 séminaires ou ateliers sur la promotion des exportations, les méthodes d'évaluation de prêt et le marketing, et
 - 100 provenant de zones rurales, formés dans le développement de la micro-entreprise et l'expansion du marché rural.

On s'attend aux réalisations supplémentaires suivantes à la fin du projet:

- 80% des personnes formées par le projet utiliseront les compétences nouvellement acquises dans les institutions-clé publiques et privées;
- 50% des participants à des programmes à court et long terme se trouveront à des postes où ils pourront utiliser leurs compétences analytiques améliorées pour identifier les possibilités de marketing au niveau régional et intérieur;
- 10 Burundais formés par le projet appliqueront leurs compétences à des PME pour améliorer la production et le contrôle de la qualité;
- 5 PME Burundaises utiliseront les compétences d'individus formés par le projet pour faire de la recherche sur la création d'emploi et développer des marchés en expansion;

Par cette révision, le nombre de places disponibles pour des programmes de doctorats est passé de 10 à 5 (actuellement on n'en prévoit que 3) et les possibilités de formation à court terme aux Etats-Unis et dans un pays tiers ont considérablement augmenté, passant de 75 participants (dont 30 étaient des directeurs de coopérative du gouvernement) à 100. Le nombre de participants à des ateliers sur place, est resté à peu près le même, mais la population cible des autres ateliers était plus rurale.

En modifiant les cibles de la formation, le projet a accentué son impact sur le milieu des affaires sans abandonner son engagement vis-à-vis du projet original qui était de soutenir les progrès à faire dans la recherche agricole qui profiteraient aux producteurs privés. Les buts ajustés de la formation serviront de base dans ce rapport pour évaluer les progrès à faire pour atteindre les objectifs du projet plutôt que les objectifs originaux.

C. ADEQUATION DES RESULTATS PREVUS DU PROJET AU BURUNDI

La principale rationale citée dans le Document du Projet original justifiant le projet PDRHB est aussi appropriée aujourd'hui que lorsqu'elle a été écrite en 1987:

"La contrainte du manque de cadres moyens et supérieurs formés et expérimentés, d'administrateurs et de personnel professionnel et technique souligne tous les problèmes de développement du Burundi." (DP, p.5).

Les pénuries-clé de ressources humaines qualifiées identifiées dans le Document du Projet existent toujours aujourd'hui, peut-être à une plus grande échelle en raison des

efforts d'ajustement structurel du Burundi en faveur d'une économie libéralisée, privatisée. A mesure que le commerce s'accroît, que les exportations augmentent et que les sociétés para-publiques inefficaces ferment, ou créent des filiales, la demande de Burundais ayant des compétences et de l'expérience augmentera. Même avec une légère croissance économique et un certain succès dans l'exportation, la base de ressources humaines pourrait subir de sérieuses contraintes.

Le projet PDRHB a été conçu pour alléger "les contraintes de ressources humaines spécifiques et identifiées dans les institutions sélectionnées" qui, par extension auront "un impact positif sur la production et la rentabilité de l'agriculture et de l'entreprise privée agricole du Burundi." Les modifications introduites en 1989 modifiant le but et l'objectif du projet n'ont pas fondamentalement changé la rationale du projet ainsi que les résultats prévus. L'effet net recherché était de déplacer l'accent mis sur la formation, des institutions publiques vers les entreprises privées.

En fait, ce changement était propice parce que le projet amendé pouvait intervenir directement au niveau de la société individuelle et la formation serait orientée vers l'expansion des marchés et le soutien des entreprises naissantes. Ce type de soutien direct du donateur aux entrepreneurs est un substitut bienvenu pour les plans initiaux du projet de perfectionner les directeurs de coopératives du secteur public en leur faisant suivre une formation dans un pays tiers. Il est bien moins sûr d'accroître la production en améliorant la gestion de coopératives inefficaces qu'en formant des propriétaires, des directeurs et des techniciens d'entreprises privées. A cet effet, le projet modifié a permis d'accroître considérablement les possibilités d'atteindre les objectifs prévus.

Quoique le projet PDRHB original présentait en détail et avec soin la composante du Séminaire sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise que MSI devait mettre en oeuvre au Burundi, il y avait de rares informations sur la manière d'organiser des stages dans des "entreprises et industries Américaines liées à l'agriculture" (DP, p.7). Le Bureau de la Formation Internationale avait déjà établi une division au sein de PIET qui devait lancer des programmes de formation pilotes pour les hommes/femmes d'affaires ayant besoin de stages et aussi, de connaître le côté industriel des Etats-Unis. Au moment de la révision et de la mise en oeuvre active du projet, cette nouvelle division d'Entrepreneurs International" (EI) fonctionnait bien. La Mission du Burundi est devenue en deux ans, un de ceux qui ont utilisé la capacité de PIET (par le biais d'EI ou de la programmation régulière de PIET) pour organiser une formation en entreprise. Durant l'Exercice fiscal 1991, USAID/B a organisé ou finalisé des programmes qui ont permis 11 stages ou voyages d'affaires aux Etats-Unis dans le cadre du projet PDRHB.

Quoique le mécanisme d'EI pour organiser des stages ne soit pas parfait et ne convienne qu'à des entrepreneurs Burundais sélectionnés avec soin, il a fourni une alternative adéquate qui a été utilisée par le projet PDRHB.

Parmi les quatre objectifs du projet révisé énumérés dans le chapitre III, B, tous à l'exception d'un seul sont à la portée du projet PDRHB. Le dernier objectif prévu, visant l'expansion d'entreprises existantes ou la création de nouvelles en accroissant leur efficacité d'opération est au-delà de l'impact mesurable du projet. En outre, le lien existant entre l'accroissement des emplois et une opération plus efficace pourrait en fait, être le contraire.

IV. EVALUATION DES ACTIVITES DE LA FORMATION

Le chapitre suivant divise les activités de la formation en quatre types de formation, les populations cibles des unes et des autres se confondant. L'évaluation du projet PDRHB se prête davantage à une analyse par type plutôt que par bénéficiaire ou secteur économique affecté. Le Chapitre VI comprend une analyse de l'impact du projet sur le Burundi.

Le recrutement, la sélection de participants et les mécanismes de mise en oeuvre diffèrent considérablement entre la préparation à la formation à long terme, à court terme, la formation sur place et la formation en Anglais. Chacune des parties suivantes comprendra une évaluation de la sélection des participants, de l'efficacité du programme de formation, de l'efficacité d'organisation, de l'implication des femmes, et du suivi des participants formés. Toutefois, les fonctions du Comité de Sélection du projet PDRHB récemment institué devraient d'abord être évaluées avant de réviser la qualité des candidats sélectionnés pour chaque type de formation.

A. RECRUTEMENT ET SELECTION DES CANDIDATS DES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC

Une sélection de qualité est vitale à la réussite de tout effort de formation. Pour emprunter une expression à un adage "la meilleure formation est seulement aussi bonne que la personne en formation". Depuis le début du projet régional d'Aide au Développement des Ressources Humaines en 1988, les Missions ont gonflé l'importance des procédures de sélection pour s'assurer d'un...

- recrutement intensif de candidats femmes pour tous les types de formation afin d'aider à réduire les obstacles gênant leur accès à la formation;
- d'un pool assez vaste de candidats pour permettre une meilleure sélection de qualité par le biais de la compétition;
- une sélection rigoureuse comportant des interviews, des "finalistes" pour une formation à long terme et coûteuse aux Etats-Unis;
- une participation du secteur privé aux comités de sélection au moment des campagnes de recrutement, et pour cibler les participants des secteurs d'affaires devant être formés;
- une collaboration étroite entre le gouvernement, les institutions d'appui au secteur privé, et les entrepreneurs particuliers dans tous les aspects de la sélection;

- une compétition dans l'attribution de subventions pour une formation; et
- que soit assurée aux segments de la société souvent négligés, une formation financée par les donateurs.

Par conséquent, une révolution virtuelle s'est produite dans la manière de recruter et sélectionner les participants sponsorisés par l'A.I.D. A la recherche de candidats, les Missions placent maintenant régulièrement des annonces dans les journaux locaux (et mentionnent souvent que les participants femmes sont recherchées), délivrent des communiqués de presse à la radio et la télévision, et utilisent une panoplie d'organisations - non-gouvernementales, volontaires et basées en milieu rural - dans un effort d'élargir le pool de candidats qualifiés. Profitant de l'occasion, le projet PDRHB a créé sa version d'une sélection collaborative du participant en impliquant conjointement le secteur privé et le gouvernement dans le processus de sélection et de mise en oeuvre.

Dans le but de pousser le gouvernement à relâcher sa prise traditionnelle dans la sélection de tous les participants, notamment des participants du secteur privé, les auteurs du projet PDRHB ont proposé un comité conjoint de sélection composé de membres de la Chambre de Commerce et du Directeur Général du Ministère du Commerce, outre un représentant de l'USAID/B et du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRS). Un des Précédents aux conditions qui figurait dans le premier accord de projet exigeait que le MESRS et la Chambre rédigent un protocole d'accord soulignant le rôle de chacun dans la mise en oeuvre du projet. (Une copie de ce protocole d'accord figure dans les Annexes).

Dans ce protocole d'accord, le Ministère attribue la supervision de la mise en oeuvre du projet à son Bureau des Bourses (BBES) ainsi qu'à la Chambre de Commerce. La Chambre accepte qu'une formation sur place ait lieu à son siège et met son personnel à la disposition des participants pour assurer une formation et un soutien logistique. Le Ministère accepte de soumettre un plan annuel de ses besoins en formation et d'indiquer les programmes à court et long terme qu'il pense appropriés pour son personnel.

Le comité de sélection décrit dans le protocole d'accord est composé de représentants du...

- Ministère du Commerce, qui sert de Président du Comité de Sélection,
- du Ministère de l'Education Nationale,

- du Ministère du Plan,
- du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, et
- de la Chambre de Commerce.

Le rôle du comité est de ...

- identifier les domaines prioritaires de formation du secteur privé,
- informer les membres de la Chambre des possibilités de formation,
- concevoir et planifier, avec l'USAID, des programmes de formation spécifiques,
- identifier des candidats à la formation à court et long terme aux Etats-Unis et ailleurs,
- sélectionner, en collaboration avec l'USAID, des contractants pour des programmes de formation, et
- participer à des modifications et des évaluations annuelles du projet.

La Chambre doit conserver des données à jour sur ses membres et utiliser des listes périodiques pour diffuser des informations générales sur la formation. Elle fait le suivi des données sur l'impact du projet sur les hommes/femmes d'affaires et les entreprises ayant bénéficié d'une formation.

La sélection de candidats du secteur privé à une formation à court et long terme a lieu périodiquement lors de réunions du Comité de Sélection. La Mission place des annonces dans des journaux faisant la publicité des programmes ou des possibilités de formation et envoie des lettres d'annonce à divers organismes publics et privés. Les dossiers sont envoyés à la Chambre où ils sont organisés et transmis, inchangés à l'USAID. Les membres du Comité reçoivent des copies des dossiers avant la réunion.

Le tableau suivant énumère les dates auxquelles des réunions ont eu lieu et le nombre de dossiers reçus, révisés et sélectionnés.

D'après les conversations qui ont eu lieu avec le directeur du projet PDRHB et le personnel de la Chambre de Commerce, il semble qu'ils sont satisfaits du système de sélection tel qu'il a été établi. Les données du tableau figurant ci-dessus indiquent

TABLEAU 1: ACTIONS DU COMITE DE SELECTION

Date de Réunions	Nb de dossiers		
	Reçus	Révisés	Sélectionnés
7 Avril 1989 (matin)	10	10	3
7 Avril 1989 (après-midi)	8	5	3
10 Mai 1990	37	19	12
21 Août 1990	66	19	11
31 Janvier 1991	57	11	6
11 Mars 1991	11	9	2
TOTAUX	189	73	37

(Seuls les candidats à court et long terme dans un pays tiers et aux Etats-Unis)

que le pool de candidats est adéquat par rapport au nombre de bourses d'études disponibles. Parmi tous les dossiers reçus (189), 39% (73) ont été retenus et devaient être re-passés en revue. Parmi ces 73, la moitié des dossiers (37) ont finalement été sélectionnés pour une formation. Ainsi, 19,6% des candidats ont réussi, et c'est là un ratio raisonnablement élevé qui reflète probablement le fait que les critères de sélection ont été clairement expliqués, compris et en général suivis. Il n'y eut aucun flot de demandes étrangères.⁷

En comparant les colonnes "révisées" et "sélectionnées", on s'aperçoit que les candidats ont été soigneusement examinés. Quoiqu'il n'existe pas de données exactes indiquant la répartition régionale des candidats, le directeur du projet estime qu'en gros, 85% des candidats sélectionnés vivent à Bujumbura. Il faudrait cependant

⁷Au contraire, la Mission de l'USAID en Tanzanie a placé des annonces dans les media locales qui n'ont pas présenté en détail les critères de sélection pour la formation offerte. La Mission a, par la suite, été inondée de milliers de demandes. Quoique l'expérience ait produit une réaction inattendue, la mission a augmenté son pool de candidats femmes qualifiées disponibles. (L'annonce encourageait les femmes à déposer une demande.)

remarquer que la plupart des résidents de Bujumbura, une capitale qui ne compte que 5% de la population du pays, s'identifient plus par leur "colline" que par leur lieu de résidence, ce qui réduit en quelque sorte l'importance des 85%. On n'a pas assuré le suivi du nombre de candidats femmes dont les dossiers ont été reçus et révisés. Toutefois, le pourcentage de candidats femmes sélectionnées fait l'objet d'une discussion pour chaque type de formation.

Parmi les critères de sélection des candidats du secteur privé et du secteur public à une formation aux Etats-Unis et dans un pays tiers, il faut:

- être de nationalité Burundaise;
- avoir une performance académique au-dessus de la moyenne;
- avoir au moins deux années d'expérience professionnelle satisfaisante dans la plupart des cas;
- s'engager à travailler après la formation auprès de l'employeur ayant sponsorisé la formation.

Après la révision finale du dossier, tous les candidats sont interviewés soit par le comité de sélection (pour les candidats du secteur privé), soit par le directeur du projet PDRHB (pour les candidats du secteur public), qui invite son homologue du gouvernement du Bureau des Bourses à y prendre part. Comme il convient pour un projet de formation de cette nature, l'USAID peut rejeter des "finalistes" pour non conformité aux réglementations concernant la formation de l'A.I.D., dont plusieurs sont ci-dessous énumérées:

- casier judiciaire du candidat;
- soumission de documents falsifiés;
- conditions nécessaires avant le départ n'ont pas été remplies (certificat médical, passeport, etc.); ou
- documents académiques nécessaires n'ont pas été fournis.

Le comité est chargé de ne sélectionner que les candidats du secteur privé. Il est également chargé de recruter des stagiaires pour des séminaires et ateliers organisés dans le pays, tels que les Séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise qui ont lieu au siège de la Chambre de Commerce. Contrairement aux conditions nécessaires pour accéder à une formation à l'étranger, les critères de sélection pour participer à ces ateliers sont développés de manière à satisfaire les lignes directrices et les objectifs de chaque programme de formation.

Les candidats du secteur public sont nommés par leurs ministères respectifs par le biais du Bureau des Bourses (BBES) et soumis à la révision de l'USAID. Comme cela

est courant en Afrique, les procédures de sélection sont flexibles, et reflètent souvent les forces de gestion relatives des différents ministères. Ceux qui sont en mesure d'analyser les faiblesses du développement des ressources humaines et présentent leurs besoins en formation de manière cohérente, dans la plupart des cas, tirent davantage profit des possibilités de formation, notamment à court terme. Dans le cas du projet PDRHB, les ministères tendent à transmettre à l'USAID/B, les copies de demandes de formation qu'ils envoient au Bureau des Bourses. Dans bien des cas, le BBES, ou le ministère ayant fait la demande, a déjà déterminé si le domaine de la formation est conforme aux objectifs du projet PDRHB en téléphonant directement au directeur du projet. Ce système informel est bien utile au projet car il permet de réduire la paperasserie non nécessaire, notamment pour les demandes de formation dans des domaines tels que l'art ou les lettres, que le projet PDRHB ne peut pas financer.

Dans les cas où le Document du Projet visait une institution de perfectionnement telle que l'ISABU, le directeur du projet a traité plus directement avec l'institution, en informant le BBES. C'est ainsi que s'est faite la sélection des candidats qui devaient être chercheurs à long terme de l'ISABU.

Evaluation des activités de Recrutement et de Sélection des Participants

La Mission de l'USAID du Burundi a été le premier organisme parmi les donateurs à concevoir une aide qui profiterait directement au secteur privé du pays, en 1987. En outre, en formant un comité de sélection conjoint du secteur privé/public dans le projet, les auteurs du projet PDRHB ont eu de nouvelles raisons d'impliquer les milieux d'affaires dans la mise en oeuvre du projet.

Après plusieurs années de mise en oeuvre active, il ne semble pas y avoir de plaintes de tout autre partenaire. Quoique les ministères du gouvernement ayant des sièges dans le comité de sélection, n'y envoient pas toujours des représentants, ceci n'a pas empêché de bien traiter les dossiers des candidats du secteur privé.

L'équipe chargée de l'évaluation a mis en question le nombre de représentants du gouvernement au conseil de sélection chargé d'identifier des hommes/femmes d'affaires à former. Quoique dans certains pays, la présence d'un gouvernement au comité de sélection compromettrait l'ensemble du processus, ceci ne semble pas être le cas du Burundi. Le directeur du projet avait, dit-elle, l'impression que les membres du comité considéraient davantage leur contribution en tant qu'individus qu'en tant que délégués de ministères. On ne connaissait pas de cas d'intervention par le gouvernement au nom d'entrepreneurs individuels ou de certains secteurs d'affaires.

Le comité a aidé l'USAID/B a établir des critères de sélection des hommes/femmes d'affaires qui devaient participer à des stages et une formation spécialisée. A mesure que la Mission apprendra davantage des entreprises naissantes du Burundi, elle aura besoin de se référer à un conseil organisé pour élaborer des politiques et déterminer les besoins futurs. La Chambre et le comité joueront un rôle de plus en plus important à mesure que le projet se tournera davantage vers une formation sur place dans un pays tiers et une formation innovatrice.

Comprenant les raisons historiques qu'il y a à impliquer si lourdement le comité de sélection du secteur privé, l'équipe chargée de l'évaluation a cependant remarqué certaines limites, énumérées ci-dessous, et qui sont à la base de plusieurs recommandations:

- aucune représentation permanente d'une organisation de femmes;
- possibilités de disputes futures dues à la participation du gouvernement dans la sélection de candidats des entreprises;
- engagement des entreprises limité aux membres et au personnel de la Chambre; et,
- les PME et les entrepreneurs ruraux sont peu touchés.

La Chambre a récemment ouvert des bureaux régionaux qui permettront au projet de répondre plus directement aux besoins de formation des petits producteurs des villes régionales. Toutefois, le fait que le projet soit à la portée d'une population qui n'est pas encore intégrée dans le collège électoral de la Chambre, accroîtrait l'accès à la formation et toucherait de nouveaux domaines commerciaux.

Puisque le gouvernement et les entreprises se sont engagés dans la voie d'une collaboration exemplaire pour superviser et mettre en oeuvre le projet PDRHB, l'équipe chargée de l'évaluation hésite à bricoler avec un système qui fonctionne si bien. Toutefois, elle fait remarquer la situation inhabituelle où le gouvernement prend part à la sélection des hommes/femmes d'affaires pour une formation financée par le projet PDRHB sans que par un mutuel accord, l'entreprise puisse passer en revue les candidats du secteur public. La solution la plus souhaitable est d'accroître la participation des entreprises au comité, des individus de préférence, sans qu'il y ait un accroissement concomitant de la participation du gouvernement.

La sélection des candidats du secteur public a suivi la formule traditionnelle et n'a présenté aucun problème. Le Bureau de la Formation a été très flexible pour approuver, rejeter et remplacer les candidats proposés par le gouvernement ainsi que les types de programmes de formation suggérés.

B. FORMATION DES PARTICIPANTS A LONG TERME

Le projet PDRHB devait à l'origine financer 10 candidats de niveau du Doctorat dans un domaine connexe de l'agronomie et 15 candidats de niveau Maîtrise dans le domaine commercial et celui de l'agronomie. La révision des objectifs du projet PDRHB en 1989, a modifié le plan de la formation si bien qu'on n'a pu offrir que 5 programmes de Doctorats et 15 de Maîtrises. Des fonds supplémentaires ont été ajoutés aux rubriques de la formation à court terme et sur place.

Entre la signature de l'accord du projet PDRHB en Août 1987, et l'arrivée du directeur contractant du projet en Août 1988, la Mission a décidé de transférer au projet PDRHB, trois participants à long terme qui avaient commencé leur formation dans le cadre du projet Africain de Développement de la Main d'Oeuvre (AMDP), dont les fonds avaient été épuisés. Deux candidats à des Doctorats et un étudiant de Maîtrise sont devenus des participants financés par le projet PDRHB; deux d'entre eux ont été les premiers participants d'une formation à long terme à être rentrés dans le cadre du projet.

Aussitôt après l'arrivée du directeur du projet PDRHB, huit (8) participants à long terme furent sélectionnés et finalement, placés dans une formation en Anglais. Ils sont tous aux Etats-Unis et non disponibles pour des interviews d'après-formation au Burundi. L'équipe d'évaluation a toutefois contacté par téléphone cinq participants pour savoir s'ils avaient rencontré des problèmes majeurs avec leurs programmes académiques, placements universitaires, domaines d'études ou autres questions pouvant avoir un impact négatif. Ces interviews n'ont pas permis d'indiquer s'il y avait des problèmes inhabituels concernant leurs programmes de formation.

Les cinq participants interviewés ont tous très bien évalué la qualité et l'adéquation au développement économique du Burundi de leurs programmes de formation. Ils étaient tous inscrits à des programmes de Maîtrise ou Doctorat en agronomie, agro-industrie ou économie agricole. Ils ont tous indiqué leur intention de rentrer au Burundi aussitôt que possible, une fois leur diplômes en main. Aucun cas de programmes d'étude non lié à ce qui, pour le participant, faisait partie des exigences de développement du Burundi, n'avait été rapporté. Aucun d'entre eux n'a eu de problèmes au niveau du soutien local des étudiants étrangers à l'université ou des conseillers académiques. D'après l'un d'entre eux, l'Association des Etudiants Africains leur est venue en aide, surtout durant la première année.

Les participants interviewés ont également bien évalué la Formation en Anglais. Le mélange d'une Formation en Anglais au Burundi avant leur départ, outre le fait d'avoir passé plusieurs mois (ou davantage dans certains cas) aux Etats-Unis, a

semblé mieux préparer les étudiants à leur vie académique. Seul, un étudiant interviewé n'a pas été bien orienté aux Etats-Unis, et a été obligé d'aller directement de Bujumbura à son campus, sans avoir pu bénéficier d'une séance d'orientation en cours de route.

Les plaintes les plus virulentes concernaient le manque de soutien du contractant embauché par l'A.I.D. pour placer, assurer le suivi et conseiller les participants qui poursuivaient des études d'agronomie dans des universités Américaines. Un nouveau contractant important, le Consortium for International Development (CID), a remplacé depuis plusieurs années, le Département d'Agriculture Américain (USDA), et est devenu l'organisation responsable des participants financés par l'USAID dans des institutions de formation agricole. Plusieurs des participants n'avaient jamais reçu de document expliquant ce changement, ou indiquant les personnes qu'il fallait contacter pour recevoir de l'aide. Certains étudiants n'ont pas communiqué avec qui que ce soit, sauf pour recevoir leur chèque mensuel d'un bureau régional du CID. D'autres ne savaient pas très bien qui était leur sponsor ni où est-ce qu'il se trouvait, ni à qui il fallait poser des questions. Un étudiant s'est plaint d'avoir eu à attendre toute une année pour obtenir un remboursement du CID, et trois à quatre mois pour recevoir une réponse à une lettre. Un autre disait qu'il ne pouvait même pas appeler le CID en PCV. Toutefois, ils ont tous reçu leur chèque mensuel régulièrement et à temps.

Plusieurs des Burundais interviewés se sont arrangés à ce que leur famille les rejoignent après avoir passé une première année aux Etats-Unis. Il semble que pour les Burundais mariés, le fait d'avoir leur famille à côté, les a aidé sans pour autant leur avoir pesé. Pour d'autres, le coût élevé du billet retour au Burundi, ainsi que leur désir de terminer rapidement leur programmes académiques ne les a pas encouragé à interrompre leurs programmes pour se rendre chez eux.

En révisant un échantillonnage de dossiers des participants à long terme et de discussions avec le directeur du projet PDRHB, on s'aperçoit que les procédures de sélection, de placement et de suivi des participants sont bien comprises et que l'on se conforme bien aux réglementations de l'A.I.D. Les dossiers sont complets et les données sur le système informatique de gestion des stagiaires en formation (PTMS) sont à jour. Quoique la sélection de candidats du secteur public ne soit pas compétitive, comme c'est le cas des stagiaires du secteur privé dont les dossiers sont épluchés par le comité de sélection, le Bureau de la Formation peut rejeter et en fait, rejette les candidats nommés par le gouvernement. Puisque la formation s'adresse normalement à ceux qui occupent des postes ministériels spécifiques ou des chercheurs d'instituts nationaux, la sélection est une question d'évaluation des qualifications et des responsabilités du poste du stagiaire. Le programme de

formation offert doit directement correspondre aux tâches présentes (ou futures) de l'emploi et le profil du candidat doit être en harmonie avec les besoins académiques.

Le Bureau de la Formation invite le Bureau des Bourses à envoyer un représentant aider à faire une interview complète de chaque candidat à une formation à long terme. L'équipe chargée de l'évaluation ne peut pas mettre assez l'accent sur l'importance des interviews personnelles des candidats à une formation à long terme, sur lesquels l'USAID investit, dans bien des cas, un montant de 100.000 dollars par personne. Une interview complète et détaillée révélera les domaines de préoccupation potentielle, donnera au candidat l'occasion de poser des questions et en fait, lancera sur la voie de la formation, les phases d'orientation (et de suivi).

A la suite de l'interview, le directeur du projet soumet un memo au Comité interne du Projet USAID qui agira suivant la recommandation qu'il recevra du Bureau de Formation. En cas d'approbation de ce memo, un document PIO/P pourra être rédigé et le processus de placement pourra alors commencer.

La sélection de candidats à une formation à long terme financée par le projet PDRHB est excellente. Par le biais d'une collaboration avec le gouvernement et de discussions avec d'autres divisions techniques de l'USAID, on évite des problèmes majeurs, les candidats inappropriés sont sélectionnés et rejetés et les données techniques assurées. Trop souvent les Missions permettent que la sélection se fasse sans les éléments nécessaires, tels qu'une définition précise des objectifs de la formation *en collaboration avec l'institution visée*, un examen minutieux du niveau d'éducation et de la performance académique des postulants, ainsi que le traitement à temps des dossiers des candidats pour s'assurer de leur retour avant la date de fin du projet. Puisque les spécialistes formés et qui sont rentrés sont souvent les éléments les plus "réussis" des projets de développement, que cela ait été prévu ou non au début, il serait plus convenable que les Missions suivent de près ces dépenses. En outre, les décisions de sélection peuvent engager l'USAID à dépenser des millions de dollars - le coût de 10 programmes de doctorats (PhD) dans le premier accord du projet PDRHB aurait été d'1 million de dollars!

Le nombre de candidats à long terme du secteur privé est comparativement faible dans le projet PDRHB. Il n'a été prévu que quatre places pour des programmes de Maîtrise de Hautes Etudes Commerciales (MBA), quoique cinq candidats aient en fait, été sélectionnés. Deux candidats de la Chambre de Commerce essaieront également d'obtenir un MBA.

Ci-dessous figure un résumé de l'activité à long terme du projet PDRHB, au 31 Juillet 1991:

Participants Sélectionnés et En Cours de Sélection 8

	0	Doctorat (PhD)
Privé	1	Maîtrise (MA) de Comptabilité
Public	1	MA dans le domaine des relations entre les Ressources Humaines et la main d'oeuvre
Privé	3	Maîtrise de Hautes Etudes Commerciales (MBA) (Marketing, Commerce International)
Public	1	MA (Comptabilité - Ministère des Finances)
Privé	2	MBA (Chambre de Commerce)

Participants En Formation 9

Public	3	PhD
Privé	2	MBA
Public	1	MBA (Min. du Commerce)
Public	3	Maîtrise es Sciences (MS) (Min. de l'Agriculture; 1 combinaison de MBA et Agronomie)

Participants Rentrés 2

Public	2	MS dans un domaine connexe de l'agronomie
--------	---	--

[NB: Sur les 19 participants ci-dessus mentionnés, deux (10%) sont des femmes et sept (37%) viennent du secteur privé (cinq d'entreprises privées et deux de la Chambre.)]

Le placement de candidats à une formation à long terme se fait suivant un calendrier qui devrait avoir pour résultat le retour de tous les participants avant la date de fin du projet. Le fait que l'USAID ait refusé de financer le Doctorat d'un participant qui venait de réussir moyennement à une Maîtrise, illustre le fait que la gestion du Bureau de la Formation est solide et qu'il fait un usage judicieux des fonds affectés à la formation. Le participant dont la demande d'inscription à un programme de doctorat a été rejetée par l'université mais qui a réussi à être admis ailleurs, est rentré au Burundi pour y mettre immédiatement en application ses compétences en matière de recherche. La performance d'autres participants est suivie de manière méticuleuse

par le Bureau de la Formation pour s'assurer que les diplômes sont terminés à temps et que la recherche est adaptée aux priorités de développement du Burundi. L'équipe chargée de l'évaluation s'attend à ce que tous les participants à une formation à long terme dans le cadre du projet PDRHB, rentrent comme prévu au Burundi.

C. FORMATION A COURT TERME DU PARTICIPANT

Les procédures de recrutement et de sélection des candidats à une formation à court terme demandent d'être examinées différemment par les directeurs de la formation. L'accent est moins mis sur la révision des qualifications académiques ou des demandes et davantage sur la manière dont la formation peut améliorer une institution et perfectionner les compétences du personnel-clé. Identifier le programme de formation et le site appropriés, ensuite administrer les questions de logistiques et assurer le suivi, résumer les tâches qui incomberont au Bureau de la Formation.

Le projet projette d'envoyer près de 100 participants en dehors du Burundi pour une formation à court terme. Ils seront répartis comme suit:

- 35 du secteur privé
- 5 dans le domaine du soutien agricole/rural
- 25 d'organisations d'appui au secteur privé
- 15 formés comme des formateurs dans des pays tiers ou au Burundi pour promouvoir l'expansion des marchés ruraux et le développement de la micro-entreprise.

Au total, 103 programmes ont été achevés, sont en cours ou à l'étude. Ces 103 programmes se composent comme suit:

- 77 Court terme aux Etats-Unis (75%)
- 26 Court terme dans un pays tiers (25%)
- 29 Secteur Privé (28%)
- 8 ONGs associées au secteur privé (8%)
- 66 Secteur public (64%)
- 33 Femmes (32%)
- 70 Hommes (68%)

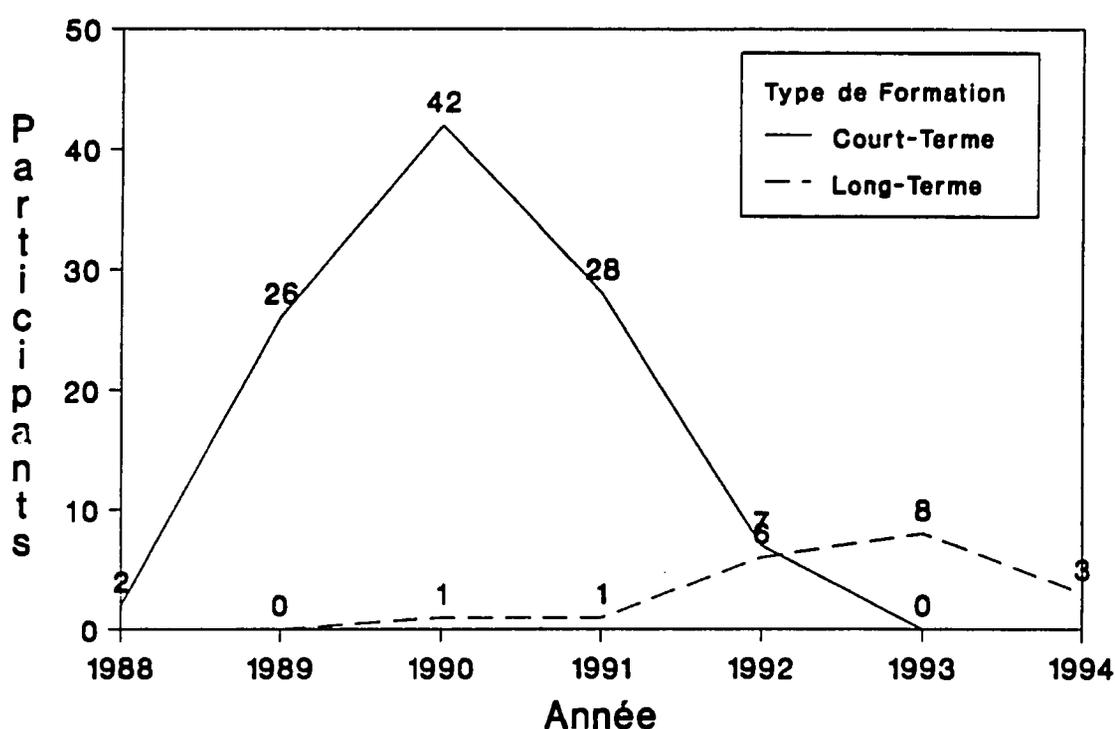
Vu le nombre de stages programmés, cette composante est exécutée à 99%. La totalité des fonds dépensés à ce jour sur la formation à court terme s'élève à 638.857

dollars américains, soit 21% du montant total destiné à la formation s'élevant à 3.017.000, que l'on peut ventiler comme suit:

court terme aux Etats-Unis	\$575.592
court terme dans un pays tiers	<u>63.265</u>
Total	\$638.857

Le graphique ci-dessous indique le flot de stagiaires à court terme depuis 1987:

Schéma 1: Calendrier de Fin de Formation à Long et Court Terme



(Formation Sur Place non Comprise)

1. FORMATION TECHNIQUE AUX ETAT-UNIS ET DANS LES PAYS TIERS

Le nombre total de participants formés dans le cadre du projet PDRHB dépasse le résultat programmé pour plusieurs sous-catégories (par exemple, le soutien agricole/rural). Pour simplifier le budget original, dans le Document du Projet, tous les programmes à court terme aux Etats-Unis ont été calculés à un coût moyen de 9000 dollars par mois, à l'exception de la formation dans un pays tiers pour des

directeurs de coopératives (qui a été supprimée par la suite, au moment de la révision du programme AEPRP). Comme cela est prévu pour la formation à court terme, le nombre réel de participants formés est très différent des estimations initiales en raison de la sélection des programmes de formation dont les longueurs et les coûts diffèrent. Le directeur du projet PDRHB aura mis en oeuvre à la fin de 1991 davantage de programmes à court terme individuels que prévus tout en restant dans les limites du budget. Un calendrier créatif et responsable de la formation a donc accru considérablement le nombre de bénéficiaires et, de toute vraisemblance, l'impact global du projet.

Une évaluation complète et détaillée de l'impact d'une formation aussi variée pour une audience dispersée dans différents ministères, entreprises, et organisations d'appui au secteur privé permettrait de dicter une étude de suivi, des interviews détaillés ou d'importantes enquêtes du point de vue statistique. Au cours de l'évaluation, les membres de l'équipe ont pu rencontrer 18 des participants à court terme. Quoique le but de ces réunions n'ait pas été d'évaluer un programme de formation particulier, l'équipe a recueilli des informations anecdotiques qui ont ajoutées aux données tirées d'une révision méticuleuse des questionnaires post formation administrés à 32 participants, disponibles dans les dossiers du bureau du projet. La tabulation des données sélectionnées des évaluations de participants du secteur public figure ci-dessous au TABLEAU 2.

Les 32 participants y ayant répondu sont des employés du secteur public. Vingt-deux pour cent (22%) sont des femmes, 84% se sont rendus aux Etats-Unis pour y suivre une formation, et tous ont retrouvé leur emploi. Parmi les 21 participants qui ont été interrogés sur leur orientation, un nombre étonnamment élevé (34%) ont indiqué qu'ils n'avaient pas été bien préparés pour leur formation. Environ la moitié d'entre eux (12) ont assisté à une séance d'orientation à l'USAID/B et presque tous ceux qui se sont rendus aux Etats-Unis ont été briffés à leur arrivée (bon nombre d'entre eux ont bénéficié de séances d'orientation aux deux endroits). N'ayant pas le temps de consulter chaque dossier et de faire d'autres interviews à PIET et à l'Institut Afro-américain de New York, l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas pu expliquer aussitôt, les raisons de l'insuffisance des séances d'orientation ou suggérer des solutions.

Quatre-vingt-et-un (81%) des stagiaires à qui on a demandé de dire jusqu'à quel point ils étaient satisfaits du contenu du programme et des méthodes d'enseignement, ont choisi les deux meilleurs indices d'évaluation (niveaux 1 et 2 - quatre individus interrogés n'ont pas répondu). Mais seul 57% des participants ont choisi les deux niveaux les plus élevés pour évaluer globalement l'ensemble du programme de formation. Tous sauf un ont indiqué qu'ils ont appliqué des

TABLEAU 2: EVALUATIONS DU PARTICIPANT A UNE FORMATION A COURT TERME

Réponses des participants du secteur public qui ont suivi des programmes de formation à court terme aux Etats-Unis et dans un pays tiers:

Le nombre total de participants du secteur public auprès de qui cette enquête a été menée s'élevait à 32 parmi les 66 participants:

Hommes:	25 (78%)	Femmes:	7 (22%)
Secteur Privé:	0 (0%)	Secteur Public:	32 (100%)
Formés aux Etats-Unis:	27 (84%)	en Afrique:	5 (16%)

Réponses aux questions sélectionnées:

1. Etes-vous retourné au poste que vous occupiez avant la formation?
•OUI 32 •NON 0
2. Avez-vous été adéquatement préparé à votre programme de formation?
•OUI 14 (66%) •NON 7 (34%) •SANS REPONSES/NON QUESTIONNE 13

Parmi les 21 participants à qui l'on a demandé où ils avaient assisté à un briefing ou une séance d'orientation, le nombre de participants ayant reçu une séance d'orientation à...
Bujumbura (avant le départ) 12 aux Etats-Unis (à leur arrivée) 19

3. Avez-vous suivi des cours d'Anglais aux Etats-Unis ou avant votre départ pour la formation?
•OUI 13 (40%) •à Bujumbura? 8 •aux Etats-Unis? 5
•NON 19 (y compris ceux qui ont suivi des programmes de Français)
4. Dans quelle mesure avez-vous été satisfait des aspects suivants de votre programme de formation? (parmi les 9 aspects, 2 ont été sélectionnés pour cette enquête; il y avait cinq degrés différents, variant de 1 à 5, " de très satisfait à quelque peu satisfait, à non satisfait):

		Très					Quelque peu		Non Satisfait	
		1	2	3	4	5	Sans rép			
Contenu du programme et méthode d'enseignement utilisée (niveau technique, durée, quantité d'information)	%	50%	31%	6%	0%	0%	13%			
	#	16	10	2	0	0	4			
Applicabilité de la formation à votre emploi	%	44%	40%	10%	3%	0%	3%			
	#	14	13	3	1	0	1			
Evaluation Globale*	%	32%	25%	10%	0%	0%	34%			
	#	10	8	3	0	0	11			

TABLEAU 2: EVALUATIONS DU PARTICIPANT (Suite)

5. Pouvez-vous décrire un événement ou une situation au cours desquels vous avez utilisé directement et énormément les connaissances que vous avez acquises?

Nombre de participants ayant appliqué directement la formation: 31

Nombre de participants ayant indiqué aucune application: 1

*Les réponses à la question "avez-vous en gros, été satisfait de la formation reçue?." Dans la colonne des "Sans Réponse" figurent ceux qui ont répondu à l'ancienne version d'un questionnaire qui ne comprenait pas cette question.

techniques ou une expertise spécifique à leur emploi à leur retour et beaucoup ont donné des exemples précis. Une grande partie de ces transferts de savoir-faire peuvent être groupés sous la rubrique "développement organisationnel," à savoir, l'amélioration de la gestion du temps, les délégations de pouvoirs aux subordonnés et les systèmes de bureau. Certains ont mentionné avoir acquis une nouvelle compétence applicable, telle que le Lotus ou des outils de collecte de données.

Les conclusions suivantes peuvent être tirées du tableau figurant ci-dessus et des interviews concernant la formation à court terme du secteur public.

- Le Bureau de la Formation a réussi à surmonter des obstacles logistiques considérables (notamment pour la formation dans un pays tiers) en exécutant un si grand nombre de programme à court terme durant une brève période si tôt après l'arrivée du directeur du projet;
- Certains participants ayant pris part à des programmes de formation basés en Afrique ont connu de gros problèmes administratifs (par exemple, en allant de Bujumbura à Abidjan avec rien que de l'argent de poche et le léger espoir que leur per diem les attendrait à REDSO). Dans ce dernier cas, quoique la Mission ait demandé que des chèques soient envoyés à Abidjan plusieurs mois avant, le système financier de l'A.I.D. ne permettait pas de les distribuer. Avec maintenant la mise en place d'un contrôleur sur place, on peut éviter les mystérieux obstacles administratifs associés à la prévision d'une formation basée en Afrique;

- Un usage spécial fut fait des cours "standards" de Français et d'Anglais, pour la plupart aux Etats-Unis, ce qui a semblé répondre aux objectifs du projet PDRHB et au contexte de développement du Burundi;
- Le Bureau de la Formation cherche activement à offrir au personnel-clé du secteur public, des possibilités de formation nouvelles et créatrices, aux Etats-Unis et dans un pays tiers sur des sujets qui intéresseraient beaucoup les Burundais;
- Les participants sont en général très satisfaits de la qualité de leur formation, *une fois arrivé sur le site de la formation*. Toutefois, ils ont critiqué plusieurs aspects du programme tels que l'orientation, le montant du per diem et le soutien logistique;
- Certains participants se sont demandés pourquoi ils devaient commencer leur expérience Américaine en passant une nuit à New York rien que pour recevoir un "chèq:ue et un briefing" de l'Institut Afro-Américain;
- La facilité de parler Français ou Anglais du participant n'a pas été un obstacle pour mener à bien une formation;
- Le Bureau de la Formation a innové en offrant une formation technique aux Burundais qui ne parlaient pas couramment l'Anglais à condition que leur niveau d'Anglais s'améliore par le biais de cours d'Anglais sur place. Cette approche créatrice relative à la formation à court terme a donc permis de réaliser de multiples objectifs visant à améliorer l'Anglais du personnel-clé du gouvernement tout en améliorant leur compétence technique.

2. STAGES EFFECTUES AUPRES D'ENTREPRENEURS INTERNATIONAL

L'équipe chargée de l'évaluation a interviewé six participants à court terme du secteur privé qui se sont rendus aux Etats-Unis pour une formation en entreprise spécialement conçue. Parmi ces six participants, les programmes de quatre d'entre eux étaient organisés par EI, alors que PIET a organisé ceux des deux autres. Tous étaient des propriétaires (ou dans un cas, le fils et vraisemblablement l'héritier du propriétaire) d'entreprises Burundaises qui avaient déposé une demande auprès de la Chambre de Commerce. Les dossiers ont été soigneusement passés en revue par le Comité de Sélection et soumis à l'USAID/B pour approbation finale. Chaque homme/femme d'affaires a rempli un formulaire spécial de demande et a présenté les objectifs qu'il devait réaliser par un voyage aux Etats-Unis.

Le programme d'Entrepreneurs International (ne pas confondre avec les séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise organisés au Burundi et évalués dans une autre partie du présent rapport) est un élément récemment établi au sein de Partners for International Education and Training, et qui a été institué pour organiser des programmes de formation pratiques pour des propriétaires d'entreprise de pays en voie de développement. Les programmes organisés aux Etats-Unis comprennent des stages pendant lesquels les participants passent des semaines ou des mois dans une entreprise Américaine à travailler aux côtés de leurs homologues, à faire un mélange de stage, de participation aux foires commerciales et de voyages d'observation et d'études. Les responsables du programme d'EI travaillent en collaboration étroite avec les entreprises Américaines désireuses d'aider les participants à apprendre les manoeuvres de leur entreprise. Dans ce processus, l'entreprise Américaine pourrait développer de nouveaux marchés à l'étranger ou des sources de matériaux. Dans certains cas, cependant, l'entrepreneur Américain pourrait garantir un stage rien que par bonne volonté ou à cause d'une relation pré-existante établie avec un pays particulier par exemple, par le biais du Corps de la Paix.

Le projet PDRHB a activement recherché les services de EI s'agissant de réaliser son objectif de promouvoir les PME et le développement de l'entreprise au Burundi. A ce jour, trois participants ont terminé des programmes, l'un d'eux est actuellement en formation, et quatre d'entre eux ont des programmes soit confirmés ou sous étude qui démarreront au cours des quelques prochains mois. Le programme, à quelques exceptions près, exige que le participant ait une connaissance suffisante de l'Anglais pour tirer le maximum d'expérience du stage. Dans les cas où un Burundais convenait bien à un programme de stage, mais ne parlait pas couramment l'Anglais, le projet PDRHB a organisé des cours d'Anglais à Bujumbura qui devaient être perfectionnés au besoin, aux Etats-Unis.

L'équipe chargée de l'évaluation a présenté un questionnaire à 6 hommes/femmes d'affaires Burundais qui s'étaient rendus aux Etats-Unis pour suivre des programmes commerciaux organisés soit par EI soit la société mère PIET.⁸ Les résultats de l'enquête complétés par les nombreuses informations collectées durant les interviews, indiquent que, quoique le stage en entreprise peut être très réussi, dans trop de cas, le participant n'a pas entrepris le type de formation attendu. Dans certains cas, le programme d'EI ne comprenait pas en fait un stage en entreprise, et cela était remplacé par de brèves visites chez les fournisseurs, dans des foires commerciales et

⁸Les participants et leurs titres figurent dans les Annexes sous la rubrique "Liste des Personnes Interviewées". Une copie du questionnaire se trouve dans les Annexes.

dans des filiales Américaines, le genre de voyage organisé par le Service d'Information des Etats-Unis (USIS) dans le cadre de son Programme pour les Visiteurs Internationaux. Parmi les autres plaintes étaient la difficulté de voyager seul aux Etats-Unis, notamment lorsqu'il était prévu de visiter cinq ou six villes à de proches intervalles. Enfin, alors que le programme comprenait une formation "standard" (par exemple à l'Institut de Gestion d'Atlanta), certains participants se sont plaints du manque d'à-propos de la formation par rapport aux besoins précis de leur entreprise.

Les résultats de la mini-enquête menée par l'équipe, indiqués au tableau 3, révèlent les points suivants:

- Quoique l'équipe chargée de l'évaluation ait été impressionnée par certains résultats de la formation pratique et en matière de gestion aux Etats-Unis (et en Belgique), elle s'inquiétait du fait que les Plans d'Exécution de la Formation proposés par EI n'ont pas été soigneusement adaptés aux besoins de l'entrepreneur. Le directeur du projet PDRHB répond à ces préoccupations en suivant de près et en modifiant les Plans d'Exécution de la Formation soumis par EI bien avant le départ des participants.
- Les logistiques concernant le fait de voyager non accompagné dans les Etats-Unis devraient être préparées avec plus de soin. L'équipe chargée de l'évaluation a remarqué que dans les cas où les visites d'affaires à diverses villes ont été organisées par PIET, elles étaient mieux coordonnées et comprenaient des séjours dans des familles organisés par des centres locaux de visiteurs internationaux. L'équipe recommande que EI utilise mieux les sponsors locaux lors des voyages qui ont lieu dans différentes villes après le stage.
- Du point de vue des directeurs de projet d'EI interviewés à Washington, le Burundi se trouve au nombre des meilleurs pays, en terme de qualité du participant sélectionné, réponse aux télégrammes d'EI et créativité des demandes du projet. Le Bureau de la Formation devrait être recommandé pour utiliser de manière innovatrice, un nouveau mécanisme de formation ainsi que pour des efforts déployés dans le but de perfectionner un programme qui en vaut la peine.

Le programme d'EI convient à un groupe sélectionné de nouveaux entrepreneurs établis et ayant de claires notions de leurs besoins. Si les problèmes de ce programme hautement individualisé peuvent être résolus, l'équipe chargée de l'évaluation recommande de continuer d'utiliser les stages auprès d'EI et, si possible,

TABLEAU 3: EVALUATIONS DES STAGES DE FORMATION DES PARTICIPANTS

- Avez-vous été bien préparé pour votre voyage aux Etats-Unis?
 - OUI 2 •NON 2 •SANS REponse 2
 - (A deux reprises, l'Institut Afro-Américain a été cité comme un institut qui fournissait de mauvais briefings)

- Prière évaluer votre programme de formation aux Etats-Unis considérant les facteurs suivants...

	<u>Excellent</u>	<u>Bon</u>	<u>Moyen</u>	<u>Mauvais</u>
conception et exécution	3	1		2
longueur de la formation	2	1	1	
qualité des con. techniques	1	1		1
logements	1	2	1	1

(les "sans réponse" ne figurent pas sur le tableau)

- Parmi les compétences spécifiques que les participants prétendent avoir ramenées à leur lieu de travail figurent:

- | | |
|---------------------------|---|
| *gestion du temps | *méthodes organisationnelles |
| *motivation de l'employé | *rédiger une description du poste |
| *impression à 4 couleurs | *emmagasiner des stocks de papier |
| *controle de l'inventaire | *programmation du renouvellement des stocks |

- Votre formation a t-elle donné lieu à des améliorations matérielles de votre société?

Il y eut toutes sortes de réponses: certains étaient "sans réponse" et d'autres avaient "plusieurs réponses". Le résultat le plus remarquable a été, ironiquement, le participant qui n'était pas allé aux Etats-Unis. Un boucher Burundais qui après un stage intensif en Belgique, a introduit des changements qui ont permis de réduire le gaspillage et accroître immédiatement la production. Il a "doublé" ou "triplé" le volume de ses ventes, en partie en raison de nouvelles techniques de boucherie acquises durant sa formation, et il a également mieux compris comment vendre les différentes coupes de viande aux clients. Un participant a raconté avoir développé un marché local pour le coupe-papier qu'il lui a fallu acheter avant de le faire transporter. Dans le programme le moins intéressant, le participant a considéré cette expérience comme "une perte de temps". La seule amélioration qu'il a ramenée à son opération était qu'il avait mieux compris l'effet des volumes de stocks sur le cash flow.

- Prière évaluer globalement l'expérience tirée de votre formation.

- Excellente 1 •Très bonne 3 •Moyenne 0 •Mauvaise 2

des programmes similaires dans d'autres pays.

Il y eut toutes sortes de réponses: certains étaient "sans réponse" et d'autres avaient "plusieurs réponses". Le résultat le plus remarquable a été, ironiquement, le participant qui n'était pas allé aux Etats-Unis. Un boucher Burundais qui après un stage intensif en Belgique, a introduit des changements qui ont permis de réduire le gaspillage et accroître immédiatement la production. Il a "doublé" ou "triplé" le volume de ses ventes, en partie en raison de nouvelles techniques de boucherie acquises durant sa formation, et il a également mieux compris comment vendre les différentes coupes de viande aux clients. Un participant a raconté avoir développé un marché local pour le coupe-papier qu'il lui a fallu acheter avant de le faire transporter. Dans le programme le moins intéressant, le participant a considéré cette expérience comme "une perte de temps". La seule amélioration qu'il a ramenée à son opération était qu'il avait mieux compris l'effet des volumes de stocks sur le cash flow.

3. OBSERVATION FAITES SUR LA FORMATION DANS UN PAYS TIERS

Certaines Missions de l'USAID ont profité de la disponibilité des institutions de formation de bonne qualité en Afrique pour former des participants dans plusieurs domaines. Les "bureaux de l'USAID qui parrainent des participants" ont utilisé les institutions dans les pays ci-dessous mentionnés et ont obtenu d'excellents résultats:

Tunisie	Maroc	Egypte	Sénégal
Côte d'Ivoire	Cameroun	Tanzanie	Kenya
Togo	Niger	Swaziland	Nigeria

Ce ne sont pas tous les pays qui ont des systèmes d'appui pour les participants ou qui peuvent s'occuper des étudiants étrangers, administrativement ou logistiquement. Toutefois, les principaux avantages reviennent aux Missions qui parrainent des participants car elles utilisent des institutions de formation reconnues dans des pays tiers pour des formations à long et court terme.

Le projet PDRHB n'a pas, à ce jour, géré des programmes académiques à long terme dans un pays tiers pour des Burundais. A mesure que les besoins de formation s'accroîtront à des niveaux plus techniques et spécifiques à l'entreprise, le projet pourra bien penser à faire appel à des institutions en Afrique qui pourront fournir la formation visée en Français.

Le programme réussi, établi par l'USAID/Nouakchott en 1987 avec un organisme Tunisien à but non lucratif quasi-indépendant, a poussé plus de 150 Mauritanien à entreprendre une formation à long et court terme dans des institutions privées et publiques Tunisiennes. L'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT) est

davantage une organisation Américaine de placement et de suivi des participants. Elle peut en fait identifier tout type de programme de formation ou de stage pour les étudiants étrangers, les responsables de gouvernement ou les chefs d'entreprise. L'ATCT peut administrer une formation locale, fournir des allocations mensuelles et s'occuper du logement, en se faisant rembourser par la mission de l'USAID.

Le Sénégal et la Côte d'Ivoire s'occupent des participants financés par l'USAID dans des institutions locales et régionales. Le Bureau de REDSO/WCA à Abidjan s'occupe du placement et du suivi des participants au nom des Missions qui les parrainent, alors qu'au Sénégal un contractant supervisé par l'USAID/Dakar offre des services similaires.

Dans d'autres pays, il existe divers degrés de système de soutien en place pour recevoir des participants à une formation à court et long terme. L'équipe chargée de l'évaluation recommande au projet PDRHB de considérer d'utiliser davantage ces précieuses institutions de formation à mesure qu'augmente le besoin de formation spécifique en Français.

Il serait peut-être utile à ce stade de l'analyse du projet PDRHB de résumer graphiquement le poids relatif donné à ce type de formation dans le projet (voir Schéma 2). Un autre graphique comparatif figurant plus bas dans la partie VI, A, juxtapose les fonds dépensés sur la formation aux nombres des bénéficiaires.

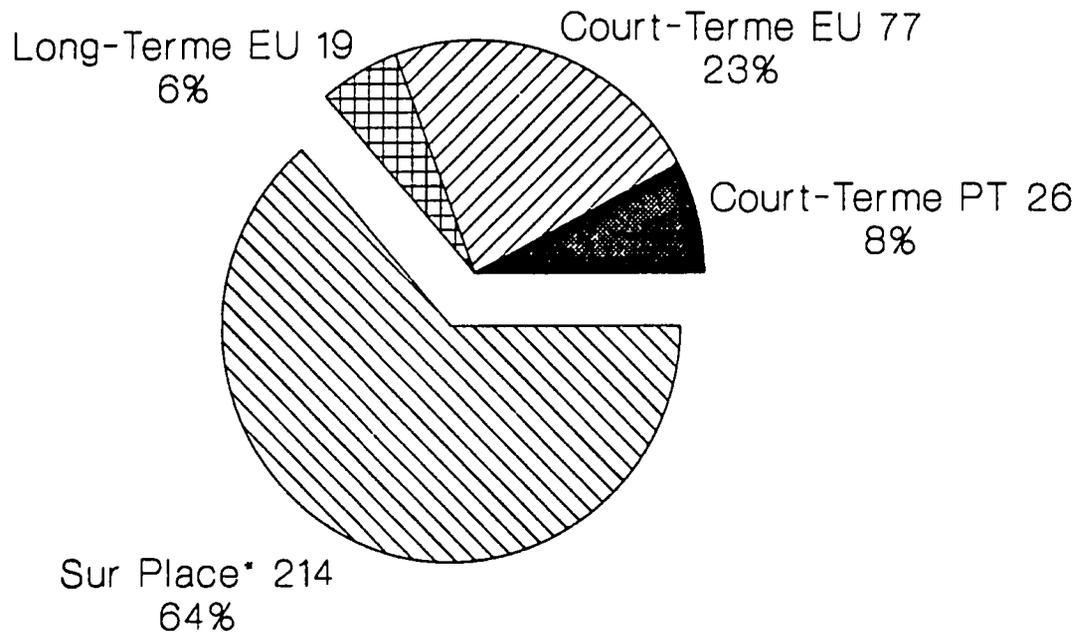
D. FORMATION SUR PLACE

Le projet PDRHB est bien placé pour prêter son soutien au gouvernement du Burundi en préparant des formateurs et autres professionnels qui prendront la tête pour identifier et exécuter une formation appropriée, dans la capitale, et plus important encore, dans les villes secondaires et régions rurales. Les villes et collines rurales du Burundi continuent d'être à l'ombre des efforts de développement malgré les dépenses extraordinaires du gouvernement sur le développement agricole, concentrées sur les principales cultures vivrières.

On s'attend à ce que près de 350 personnes soient formées dans le cadre de divers programmes de formation sur place établis dans le projet PDRHB amendé, et divisés comme suit:

- 75 venant du secteur privé pour participer à la formation sur le développement de l'esprit d'entreprise.

Schéma 2: Comparaison de la Formation par Type



*Formation en Anglais non comprise

Résultat: 69 individus ont été formés par MSI et la CCIB au cours de séminaires.

- 175 personnes venant d'institutions "établies" du secteur privé et d'institutions d'appui pour participer à 7 séminaires ou ateliers sur des sujets spécialisés, y compris les procédures et évaluations de demandes de prêt, la promotion des exportations et le marketing.

Résultats: 145 Burundais des secteurs privé et public ont assisté à 3 séminaires/ateliers sur l'ajustement structurel (52), la promotion des exportations (60) et le développement de techniques commerciales/micro-entreprise qui s'adressaient aux femmes à faible revenu (33).

- Former 100 individus des régions rurales dans des domaines sélectionnés pour promouvoir l'expansion des marchés ruraux et le développement des micro-entreprises.

Résultats: Parmi les 33 femmes à faible revenu ayant pris part à l'atelier sur les techniques commerciales, 13 résidaient en zone rurale. Le nombre réel de femmes

considérées "rurales" est en cela probablement plus élevé, ce qui indique qu'avoir Bujumbura comme lieu de résidence ne définit pas automatiquement la personne comme étant "urbaine". Le projet PDRHB a également contribué aux frais de logement des participants (60) venus d'autres villes participer au séminaire sur la promotion des exportations. Le résultat de la catégorie rurale augmentera de manière spectaculaire à la fin de plusieurs ateliers qui seront organisés en 1991 par la CCIB dans des centres régionaux et par un second séminaire des femmes. Quoique les deux résultats prévus se confondent (175 participants du secteur privé et 100 "individus" de milieu rural), il faudrait indiquer, et cela est très important, que la participation du milieu rural au projet a beaucoup augmenté.

Au total, 214 Burundais ont participé à des programmes de formation sur place, comme cela a été indiqué plus haut.

- Les femmes devraient représenter un minimum de 15% du nombre total de participants formés.

Résultat: 22% (47 sur 214) du nombre total de bénéficiaires de cette formation sont à ce jour des femmes, ce qui dépasse les 15% visés. Toutefois, si on l'applique à chaque séminaire, l'objectif des 15% n'a pas toujours été atteint (par exemple, les deux importants séminaires (CRED et MSI) ont été décevants du fait qu'ils n'ont pas réussi à accroître la participation des femmes).

Vu les chiffres cités plus haut, il est clair que le projet est bien sur le point de réaliser les objectifs de la formation stipulés dans l'Accord de Subvention du Projet amendé. A mesure que ce rapport est en train d'être rédigé, les programmes sur place relatifs aux phases de conception ou de mise en oeuvre répondent mieux aux besoins des femmes Burundaises - de milieu urbain et rural - que les programmes ou les séminaires sur le développement de l'esprit d'entreprise abordant des thèmes grandioses. L'équipe chargée de l'évaluation a accepté ces changements durant les dernières années du projet.

En bref, parmi les activités des trois principales catégories de formation offertes sur place qui ont été accomplies à ce jour figurent:

- 1 énorme séminaire qui s'est tenu à Bujumbura entièrement soutenu par le projet PDRHB.
- 1 énorme séminaire (Promotion des Exportations) en partie soutenu par le projet PDRHB.

- 3 séminaires sur le développement de l'esprit d'entreprise qui ont eu lieu à Bujumbura.
- 1 atelier sur la micro-entreprise s'adressant aux femmes vivant en milieu rural qui s'est tenu à Bujumbura.

Les parties suivantes décrivent chacune des activités ci-dessus mentionnées pour évaluer, a) la qualité de la formation, b) l'adéquation aux besoins du secteur privé et du secteur public du Burundi, c) l'impact des activités de formation sur les participants, et d) la contribution de chaque activité à la réalisation des objectifs du projet.

1. SEMINAIRES SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

En 1988, Management Systems International (MSI), une société de conseil privée basée à Washington, D.C. a reçu un contrat au terme duquel elle devait assurer une formation sur le développement de l'esprit d'entreprise en Français, aux directeurs et propriétaires de PME Burundais et autres candidats qualifiés envisageant de se lancer dans de nouvelles entreprises. La valeur totale de ce contrat s'élevait à 182.000 dollars et comprenait trois phases d'activités décrites dans le plan de travail, comme suit:

- | | |
|------------|--|
| Phase I: | Planification et développement du programme
Evaluation des besoins en formation du secteur privé ⁹
Préparation de matériels |
| Phase II: | Mise en oeuvre du séminaire
Formation des Formateurs, sélection et recrutement
Trois ateliers
Rapport à mi-parcours |
| Phase III: | Suivi, y compris évaluation du projet, interviews des participants,
Formation des Formateurs, rapport final |

Au début, 100.000 dollars avaient été affectés aux activités du programme de formation sur le développement de l'esprit d'entreprise. La proposition de MSI a tenu compte des coûts supplémentaires nécessaires pour adapter les matériels

⁹Le coût du présent rapport n'était pas inclus dans les 182.000 dollars, mais le rapport a été financé par un contrat indépendant (environ 50.000 dollars). Il a été achevé en 1988, avant l'arrivée du directeur du projet.

destinés à cette formation aux besoins spécifiques des Burundais, et former le personnel de la CCIB à institutionnaliser ces séminaires, et le montant total est passé à 182.000 dollars. Cet ajustement des coûts est difficile à justifier, étant donné l'échec de l'activité de la Formation des Formateurs du contractant, et le faible nombre de matériels adaptés aux Burundais qui a été produits pour l'atelier. Il faudrait cependant noter que toutes les activités de l'atelier ont été assurées dans un contexte "spécifique au Burundi".

Le but du programme de séminaire sur le développement de l'esprit d'entreprise était de renforcer les entreprises ainsi que les compétences commerciales générales des participants sélectionnés, et d'institutionnaliser ces séminaires au Burundi par le biais de la CCIB.

La CCIB avait pour responsabilité de fournir un soutien administratif et en matière de formation de même qu'un site où la formation serait assurée. En retour de cette participation, la CCIB a reçu un ordinateur financé par le projet pour l'aider à organiser les ateliers. Toutes les négociations de contrat et bon nombre de ces arrangements étaient soit terminés, soit en cours avant l'arrivée du directeur du projet PDRHB.

Evaluation des Besoins en Formation: Pour jeter les bases de la planification du programme et de l'orientation de l'atelier, une équipe de spécialistes de MSI fit à Bujumbura, en Avril 1988, une évaluation des besoins en formation pendant deux mois. Comparée à d'autres études des secteurs commerciaux publics et privés, de même qu'aux profils sociologiques de la population Burundaise à la disposition des évaluateurs, l'évaluation de MSI reste considérablement en-dessous de toute attente. La description est trop longue et l'analyse malheureusement courte. En outre, les données présentées sur les besoins du secteur privé n'étaient pas suffisamment interprétées dans le rapport et ne semblaient que justifier des impressions de nature générale, applicables à tout pays en voie de développement.

Recrutement et sélection des participants/Promotion des Ateliers: MSI a formé des membres sélectionnés du personnel de la CCIB en matière de procédures de recrutement et de sélection des participants. Il semble que ces compétences ont été efficacement transférées. En outre, le personnel de la CCIB a géré tous les efforts de vulgarisation et de publicité, y compris les contacts avec les ministères et institutions appropriés, les gouverneurs provinciaux, les représentants commerciaux du gouvernement et l'Union des Femmes Burundaises. La CCIB a utilisé la radio et la télévision, a distribué des prospectus en Français et en Kirundi pour diffuser des informations sur les futurs ateliers. Toutefois, la réponse à tous ces efforts a été d'une faiblesse décourageante, notamment venant des femmes et des milieux

d'affaires d'en dehors de la capitale. La faible réaction à cette publicité indique qu'il y avait des imperfections dans la stratégie de vulgarisation de la CCIB plutôt qu'un manque d'intérêt de l'entreprise dans les séminaires de formation. De nombreuses institutions efficaces n'ont pas été impliquées, telles que les organisations communales à l'intérieur du pays, les groupements de femmes, les ONGs, les organisations bénévoles privées et les groupes religieux ayant des projets en cours à l'intérieur. MSI a estimé à près de 400, le nombre de demandes faites dans l'ensemble du pays pour les trois ateliers combinés. En fait, seules 167 demandes ont été reçues, parmi lesquelles, celles d'un pourcentage négligeable de femmes et de résidents de zone rurale. 72 demandes ont été sélectionnées et on ne comptait que 14 femmes. Les zones rurales étaient sous-représentées de manière flagrante et on ne comptait que cinq candidats de l'extérieur de Bujumbura parmi les invités. Malgré les faiblesses de la campagne relative à la participation des femmes, il a été très facile d'identifier les candidats femmes. Il est possible que les 15% de participation femmes visés, ait été plus une limite qu'un objectif.

Soutien Administratif et en matière de Formation de la Chambre de Commerce: En tant que partenaire collaborateur, ce que MSI attendait de la Chambe de Commerce n'était peut-être pas réaliste dès le début. La Chambre récemment ré-organisée (1988) est toujours en train de définir sa mission et ses relations avec les milieux d'affaires Burundais. Comme cela a été mentionné plus haut, avec l'aide d'un ordinateur, on s'attendait à ce que la Chambre:

- fournisse un centre de formation;
- s'occupe de promouvoir et de recruter des participants devant prendre part à l'atelier;
- participe à la Formation des Formateurs; et
- établisse des données de base sur les participants en vue d'activités de suivi futures.

En rétrospective, la performance de la Chambre était satisfaisante en dépit des contraintes soulignées ci-dessus. Les locaux pour la formation se sont avérés plus que satisfaisants. La promotion des activités du séminaire, comme nous l'avons vu plus tôt, ne comprenait pas une stratégie de campagne complète et détaillée sur le plan local et dans tout le pays, et n'a donc pas permis d'obtenir le résultat escompté. La Chambre a établi des données de base sur les participants en vue d'en assurer le suivi dans l'avenir. Quant à l'échec des séries d'ateliers à produire des formateurs viables issus du personnel de la Chambre, la seule Chambre ne devrait pas être prise à défaut. Il s'agit après tout d'une organisation d'appui à l'entreprise, et non pas d'une institution de formation. Son incapacité d'identifier les candidats appropriés

pour une Formation des Formateurs parmi les membres de son personnel indique davantage que les attentes de MSI n'étaient pas réalistes.

Formateurs, Matériels et Méthodologie: La fourniture de deux formateurs par atelier s'est avérée adéquate. Il y avait des professionnels qualifiés sur tous les rapports et ils avaient d'excellentes compétences en langue ainsi qu'une vaste expérience en affaires et en matière d'Enseignement Non Formel. La documentation était plus qu'appropriée pour un atelier de deux semaines. On n'avait en général rien à reprocher à la qualité de la documentation qui avait été "testée sur le terrain" par les formateurs de MSI dans plus de 30 pays! Certains participants se sont, en fait, plaints d'avoir trop de matériaux à lire, et de n'avoir pas assez de temps pour le faire. Le matériel audio-visuel était approprié et instructif, quoique certains participants aient protesté qu'ils n'étaient pas "spécifiques au Burundi". La méthodologie de l'atelier a été très bien évaluée. Pour la plupart sinon la totalité des participants, le séminaire a été une première introduction à la formation expérimentale et participante et a été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme. Dans la conception de la formation diverses activités ont été incorporées, y compris des études de cas, des discussions de table-ronde avec des banquiers et des propriétaires d'entreprises qui ont réussi, le travail d'équipe et les cours particuliers qui se sont concentrés sur la mise en application d'idées sur l'esprit d'entreprise, et l'organisation d'une petite foire commerciale.

Suivi: Quatre mois après le dernier atelier, MSI est retourné faire des interviews de suivi et faire une dernière tentative de formation des formateurs. Cette fois-ci, huit anciens participants et deux membres du personnel de la CCIB y ont pris part. Les résultats n'ont pas été satisfaisants, parce que les efforts déployés n'ont produit aucun formateur qualifié. Un des problèmes était la longueur de l'atelier. Une formation des formateurs d'une durée de trois jours s'adressant à des participants sans expérience antérieure en matière de formation, avec des niveaux d'éducation inappropriés et encore plus important, sans don ou inclination pour la formation, est destinée à connaître des problèmes majeurs.

D'autres activités de suivi ont produit des résultats encore plus tristes. Seuls 15 anciens participants à une formation sur le développement de l'esprit d'entreprise se sont présentés à une réunion. L'idée d'un bulletin d'informations périodique auquel les anciens participants apporteraient leurs contributions sur des questions relatives à l'entreprise, a suscité au début quelques réponses, mais a rapidement disparu par manque d'intérêt soutenu.

Impact sur les Participants: Tous les participants interviewés ont reconnu que les ateliers étaient d'excellente qualité et extrêmement utiles, en terme de création de

compétences et d'exposition aux milieux d'affaires. Un propriétaire d'un institut de formation technique a introduit dans son école, un nouveau cours sur l'esprit d'entreprise conçu d'après le modèle de l'atelier sur le développement de l'esprit d'entreprise. Il a, prétend t-il, gagné de l'assurance à la suite de son expérience, et croit que le séminaire sur le développement de l'esprit d'entreprise l'a inspiré à élargir son affaire et explorer de nouvelles possibilités. Un autre participant, propriétaire d'une société de construction, a agrandi son entreprise et y a inclus "l'hydraulique", un domaine commercial dominé auparavant par les Européens. Il affirme que le séminaire sur le développement de l'esprit d'entreprise lui "a ouvert les yeux". Un participant femme projetait d'étudier le stylisme en Europe et d'explorer les marchés d'exportation pour son rayon d'habits. Un autre participant a ouvert une entreprise une semaine après le séminaire, grâce à l'aide qu'il a reçue pour son plan de travail. Un ancien participant (femme) issue d'un milieu rural a raconté comment elle avait pu chercher et obtenir un crédit pour l'achat de nouvelles machines à coudre, grâce aux encouragements des formateurs de MSI. Il existe davantage d'histoires de ce genre. Un commentaire qui revenait toujours à la bouche des participants était, "nous sommes venus avec beaucoup d'idées d'entrepreneur -- ca, c'était facile! -- mais l'atelier nous a donné les compétences, notamment en gestion financière qui nous faisaient défaut pour transformer nos rêves en réalité."

2. SEMINAIRES/ATELIERS DU SECTEUR PRIVE

Séminaire sur la Promotion des Exportations

Du 14 au 17 Novembre 1989, le Ministère du Commerce et de l'Industrie a organisé à Bujumbura, un séminaire de trois jours sur "la Promotion des exportations". Le projet PDRHB a contribué pour 6.725 dollars aux frais d'hôtel de 30 hommes d'affaires Burundais venus d'en dehors de la capitale. L'objectif de ce séminaire était de créer un forum où les individus des secteurs privé et public pourraient échanger librement idées et informations.

Des invitations ont été lancées dans l'ensemble du pays à toutes les personnes intéressées représentant les secteurs de l'importation, de l'exportation, du transport (terre, mer et air), les institutions financières, de même qu'aux attachés commerciaux de plusieurs ambassades. Les responsables ministériels ont également été invités.

"La raison secondaire" du sponsor de ce séminaire était d'utiliser ce séminaire pour créer une nouvelle Agence pour la Promotion des Echanges Extérieurs. La plupart de l'intérêt et de l'excitation issus de ce séminaire ont été dûs à la libéralisation coincidente des restrictions commerciales avec l'Afrique du Sud.

Conférence sur l'Ajustement Structurel

Conjointement avec le projet PDRHB, le Ministère du Plan a sponsorisé en Mai 1990, une conférence de trois jours à l'hôtel Source du Nil de Bujumbura. Le but de cette conférence était de créer un dialogue entre le secteur public et le secteur privé sur des sujets relatifs à l'ajustement structurel. Le Centre de Recherche sur le Développement Economique (CRDE) de l'Université de Michigan a reçu une subvention du projet PDRHB d'un montant de 95.700 dollars pour organiser la conférence et faire venir des conférenciers experts qui présenteraient des sujets-clé. En outre, plusieurs dirigeants experts de pays Africains ont été invités à participer à des pourparlers sur les récentes expériences de privatisation du Ghana et de Madagascar.

Une conférence semblable également organisée par le CRDE, avait été organisée à Nairobi l'année précédente, à laquelle avaient participé trois participants du PDRHB. Ils ont promu avec acharnement une seconde conférence à Bujumbura, en ne mettant l'accent que sur le Burundi.

Le Ministère du Plan a envoyé des invitations aux responsables du Gouvernement de la République du Burundi, ainsi qu'à des membres sélectionnés du secteur privé. Des délégués étrangers d'autres pays Africains, les membres du personnel de l'USAID et des représentants d'organisations internationales y participaient également. Au total 52 personnes y ont assisté, y compris des conférenciers Français et Anglais. Quatre traducteurs ont offert leurs services pendant toute la durée de la conférence.

Parmi les sujets de discussion figuraient: les politiques du taux de change, l'agriculture et le contrôle des prix, la réforme fiscale et la réforme para-publique.

Des parties de la conférence ont été diffusées à la télévision et à la radio nationales, donnant ainsi une note de crédibilité et d'importance à l'évènement.

Quoique cette conférence ait été bien organisée et réussie, le CRDE n'a soumis le rapport final qu'un an après l'évènement, la traduction du Français vers l'Anglais était incompréhensible en plusieurs endroits.

3. AUTRES ACTIVITES DE FORMATION

Ateliers sur le développement de la Micro-Entreprise des Femmes en milieu rural

En coopération avec le Ministère pour la Promotion des Femmes et des Affaires Sociales, l'Association pour la Promotion Economique des Femmes (APEF) a organisé et dirigé à Bujumbura, les 9 et 10 Août 1990, un atelier de deux jours intitulé "Atelier sur le développement de la Micro-Entreprise des Femmes en milieu rural" auquel participaient 33 femmes. Le projet a contribué pour 6000 dollars aux coûts de cet atelier qui ont couvert les coûts de transport, logement, per diem, matériels et salles utilisés pour l'atelier. L'atelier a coïncidé avec le second anniversaire de l'APEF, une organisation professionnelle de femmes d'environ 600 membres y compris des professionnelles de tous les secteurs de la société Burundaise de même que les propriétaires de petites et moyennes entreprises dans l'ensemble du Burundi.

Toute femme résidant au Burundi peut devenir membre de l'APEF quelle que soit son origine. L'objectif principal de l'organisation est d'aider les entrepreneurs femmes à obtenir des financements pour leurs activités professionnelles. Travaillant en étroite collaboration avec le Women's World Banking (une organisation à but non lucratif pour la promotion des entrepreneurs femmes), et la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE), l'APEF en tant qu'intermédiaire, peut garantir des prêts aux femmes pour leurs projets de petites entreprises. Il est difficile d'obtenir des prêts sans ce genre de garanties en raison des lois restrictives et discriminatoires qui refusent aux femmes l'accès aux crédits sans l'approbation ou la garantie de leurs époux.

Si l'on révisé rapidement le profil des membres de l'APEF, on s'aperçoit de la légitimité de sa prétention d'aider toutes les femmes. En effet, 40% de ses membres sont illétrées, et seules 30% des professionnelles sont salariées.

Le but de cet atelier était d'améliorer le bien-être économique des femmes à faible revenu impliquées dans des activités commerciales. Parmi les 33 participantes, on en a recruté 20 venues de la capitale et 13 des zones rurales.

L'atelier organisé en Kirundi a couvert une énorme variété de sujets de gestion dont:

- Introduction à l'Entreprise et la Gestion
- Etude de Faisabilité
- Relations entre le Client et la Banque et le rôle de l'APEF en tant qu'intermédiaire
- Stimulant au Profit

- Responsabilité Sociale

L'APEF a fourni des formateurs qualifiés, parmi lesquels:

- deux femmes du Ministère qui avaient suivi un cours sur la gestion de projet et des entrepreneurs femmes de l'université Clark Atlanta financées par le projet PDRHB;
- une femme d'affaires de l'APEF qui a également suivi des cours à l'université Clark Atlanta;
- deux femmes d'affaires qui avaient participé à un atelier similaire au Rwanda; et
- deux employées de la BNDE.

Tous les formateurs ont offert leurs services bénévolement.

Dans le but de communiquer plus facilement le contenu de l'atelier aux participants illétrés, des matériaux audio-visuels culturellement appropriés ont été développés localement.

Au cours de l'atelier, on a demandé aux participants de répondre à un questionnaire sur leurs activités commerciales, leur formation académique et leurs préférences quant aux sujets de formation future. Ces informations devaient être utilisées dans des interviews de suivi, qui devaient avoir lieu six mois après la clôture de l'atelier.

Les participants venaient d'une large gamme de secteurs commerciaux y compris les petites entreprises, l'élevage, l'agriculture, les restaurants, l'artisanat et la couture.

Cet atelier est un exemple spectaculaire de ce qui pourrait et devrait se produire au Burundi. Les Burundaises sont une ressource précieuse et sous-impliquée, notamment les femmes des zones rurales. Les revenus limités ainsi que les responsabilités familiales les empêchent d'entreprendre des voyages à l'étranger ou de s'absenter pendant longtemps de leurs foyers. L'APEF a fait preuve d'une initiative remarquable dans les efforts de pionier qu'elle déploie pour offrir une formation à celles qui en ont si désespérément besoin. Avec un soutien minimum du projet PDRHB, les femmes aidées de leurs volontaires ont démontré qu'elles étaient capables d'organiser, pourvoir en personnel et exécuter une formation sur place, en Kirundi qui a atteint les femmes à faibles revenus du secteur privé du pays tout entier. En outre, sans aucune aide d'un consultant extérieur, elles ont pu

produire des matériaux d'atelier adaptés à la culture, et qui répondaient directement aux besoins des petites femmes d'affaires de milieu rural.

E. FORMATION EN ANGLAIS

La formation en Anglais sur place est une composante du projet PDRHB. La plupart du succès de l'étudiant étranger aux Etats-Unis vient de l'efficacité de la formation en langues qu'il/elle a reçu en se préparant à aller à l'étranger. Le Document de Projet indique que certains participants à une formation à court et long terme devront nécessairement suivre une formation en Anglais. Chaque année, le bureau du projet PDRHB envoie un document PIO/T à l'USIS pour un montant estimatif qui couvrirait les dépenses prévues pour la formation de l'année en question et par rapport auquel, les coûts réels de la formation sont calculés. Le PIO/T pour l'exercice fiscal 1991 était de 58.000 dollars. Ce système relativement simple n'impliquant qu'un seul document de financement semble bien marcher.

Actuellement, l'USIS est le seul institut de formation de langue Anglaise au Burundi. Le centre offre trois mois de cours dans des programmes intensifs, semi-intensifs ou du soir aux participants de l'USAID, dont certains ne sont pas des participants du projet PDRHB. Trois à quatre personnes suivent des cours intensifs et une à douze personnes, des cours semi-intensifs. Ces deux cours sont dispensés de jour comme de nuit. Deux cours semi-intensifs sont organisés chaque année. Un troisième cours, offert seulement le soir vient de commencer. Quatorze participants au projet PDRHB sont inscrits à l'USIS, y compris deux à des cours intensifs, quatre à des cours semi-intensifs et huit à des programmes du soir.

Les candidats à long terme sont automatiquement inscrits à des cours intensifs et doivent obtenir 450 points au TOEFL avant de se rendre aux Etats-Unis. Les candidats du secteur privé ont plus de difficulté à s'absenter de leur lieu de travail pour suivre des programmes intensifs, que les employés du gouvernement. Les candidats à une formation à court terme qui ont besoin d'apprendre l'Anglais sont habituellement inscrits à des cours semi-intensifs ou du soir.

Le Directeur du programme de formation en Anglais est titulaire d'une Maîtrise (M.A.) d'Enseignement de l'Anglais comme Seconde Langue obtenue à l'Université d'Indiana. Trois citoyens Américains sont actuellement membres du personnel enseignant. Un Zaïrois et six Burundais qui ont tous reçu une formation de niveau Maîtrise aux Etats-Unis ou en Angleterre constituent le reste des professeurs.

Quoique l'USIS n'offre aucun cours formel en matière d'introduction à la culture Américaine, on encourage les professeurs à intégrer de nouveaux sujets Américains

dans leurs programmes de cours, en se servant de magazines tels que le Time ou Newsweek. En outre, le directeur invite souvent les participants rentrés à partager en classe, leurs expériences sur le choc culturel et l'adaptation en général aux Etats-Unis.

La question était de savoir s'il était rentable d'envoyer des participants à court terme, dont la visite aux Etats-Unis dépasse rarement six semaines, à un cours complet de formation en Anglais de 3 mois avant leur départ. D'une part, cela revient souvent moins cher d'améliorer l'Anglais d'un participant par une formation en Anglais sur place moins coûteuse, avant de commencer une formation à court terme aux Etats-Unis. En outre, les fonds dépensés sur la formation en Anglais ont des résultats durables (un participant qui rentre en parlant couramment Anglais). D'autre part, organiser des visites d'observation ou de formation aux Etats-Unis pour plusieurs participants ne parlant pas couramment Anglais accompagnés d'interprètes peut également s'avérer rentable et avoir des résultats positifs en matière de formation. Le bureau de la Formation est mieux placé pour évaluer les mérites relatifs qu'il y a à utiliser une formation en Anglais sur place et des interprètes-accompagnateurs Américains selon la formation suivie. L'équipe chargée de l'évaluation est d'avis qu'utiliser prudemment les deux options de formation pourrait sauvegarder au mieux les intérêts du projet.

La formation en Anglais a de plus en plus d'importance dans le monde moderne des affaires du Burundi. Avec les perspectives croissantes d'augmentation des échanges avec les pays anglophones tels que la Zambie, le Zimbabwe et l'Afrique du Sud, l'Anglais devient maintenant presque essentiel à la bonne conduite des affaires. Il est déjà très recherché dans des domaines comme l'importation et l'exportation, le marketing, les ventes et la gestion. Il serait sage que le projet PDRHB commence à considérer de soutenir l'expansion des options de formation en Anglais pour le Burundi. Il faudrait que des efforts soient déployés pour identifier les institutions privées et publiques Burundaises capables de créer des possibilités de formation en Anglais. En renforçant les institutions locales, le projet PDRHB pourra jouer un rôle vital en préparant le pays à faire face à la demande croissante et par là, cesser de dépendre de l'aide Américaine dans ce domaine, dans l'avenir.

V. EVALUATION DE LA GESTION DU PROJET

Avant le début du projet PDRHB, les activités de formation de la Mission étaient coordonnées par un employé local supervisé par un fonctionnaire de l'USAID (GDO). Il n'existait pas de bureau de formation discret chargé d'évaluer les besoins en ressources humaines et de coordonner tous les participants ainsi que la formation sur place. Peu de formation sur place avait lieu en dehors de celle que les contractants géraient à partir de projets spécifiques à des secteurs (comme par exemple le projet SFSR, le projet de santé etc.).

A. ADMINISTRATION DU PROJET

Le fait de concevoir un énorme projet bilatéral de développement des ressources humaines avec des éléments importants de formation sur place et à court terme, a poussé la Mission à déclencher une gestion plus intensive. Le Document du projet PDRHB a fait appel à un directeur employé à plein temps depuis les Etats-Unis pour les "deux à trois" premières années et à un employé local pour les années 3, 4 et 5 du projet" DP, p.19). Durant les trois dernières années d'exécution du projet, le Responsable de la Formation de la Mission pourrait "assumer la responsabilité d'assurer le suivi des participants qui seront toujours en formation durant les dernières années du projet."

Lorsqu'en Août 1988, le contractant actuel pour la formation est arrivé et a entamé la mise en oeuvre active du projet, elle s'est immédiatement rendu compte qu'un projet de la taille et de la complexité du projet PDRHB ne pouvait fonctionner sans un soutien administratif à plein temps. Elle proposa alors de financer un assistant de la formation à plein temps *pendant toute la durée de vie du projet* plutôt que d'embaucher un "responsable de la formation" local qui remplacerait le contractant durant les dernières années du projet. A la Mission, on s'est alors mis d'accord et on a embauché à temps partiel, une personne qui ferait office de support administratif et dont le titre serait "secrétaire chargé des stagiaires".

Les premières nombreuses années de mise en oeuvre du projet, on a assisté à l'introduction de systèmes de formation de base nécessaires à tout énorme projet bilatéral de développement des ressources humaines, tels que:

- organisation de manière cohérente des dossiers de participants comportant des données financières et sur la formation;
- procédures administratives avant le départ de tous les participants (chèques de per diem, allocations de transit, certificat médical, billets, visas, etc.);
- mise en place du Système de Gestion de la Formation du Participant et formation pour ce système;

- organisation du volume de travail, systèmes de réponses aux demandes publiques, installation du traitement de texte, etc.

Quoique certains de ces systèmes existaient pour les projets régionaux tels que le Projet Africain de Développement de la Main d'Oeuvre (AMDP) et le Programme Africain d'Etudes Universitaires de l'Institut Afro-Américain (AFGRAD), il fallait mettre en oeuvre des systèmes entièrement nouveaux. Par exemple, il n'y avait aucun ordinateur pour traiter les données sur les participants, ni de système moderne de suivi pour les stagiaires rentrés.

En 1989, première année du projet, un personnel limité, ayant peu de systèmes modernes en place, se vit envahi par de nombreuses activités. Au milieu de l'année 1991, le Bureau de la Formation était un modèle d'efficacité géré par un budget usé, comparé à des programmes parallèles dans d'autres Missions.¹⁰ La Mission a eu la chance d'avoir un directeur du projet pour superviser les diverses activités du projet - allant du fait de suivre les progrès des besoins en ressources humaines du Burundi jusqu'à assurer l'administration des points obtenus par les programmes individualisés de formation à court terme. Un assistant de la formation compétent a, durant deux années, apporté son soutien à toutes les activités du projet, dans une situation étreinte et en ayant accès de temps en temps au seul ordinateur du projet. Elle est toutefois devenue versée en système informatique de gestion des stagiaires en formation (PTMS), en traitement de texte et dans toutes les réglementations du participant nécessaires à la bonne conduite d'un projet de développement des ressources humaines. Le Bureau de la Formation utilise même l'"émetteur automatique de PIO/P" récemment installé par lequel les données de base des participants introduites, sont transférées par la suite au système informatique de gestion des stagiaires en formation (PTMS), évitant ainsi des doubles entrées d'une même donnée (et des possibilités de faire davantage d'erreurs!).

Le fait de n'avoir pas prévu assez de support administratif a été une sérieuse erreur de conception dans le Document du Projet original. Cette omission est, de manière quelque peu ironique, la preuve d'un manque de compréhension du processus inhérent à la création d'une capacité institutionnelle et au transfert du savoir faire aux individus locaux. Une si importante bévue dans la conception des activités de

¹⁰A titre de comparaison, le projet bilatéral de développement des ressources humaines de la Mauritanie qui a démarré en 1985, comptait un directeur contractant, deux professionnels de la formation, deux employés de bureau, une voiture et un chauffeur administrant un programme de six millions de dollars dont la composante de la formation sur place était importante. L'USAID/Rabat compte un directeur du projet expatrié (embauché localement), deux professionnels de la formation et trois employés de bureau gérant un programme d'une durée de cinq ans d'une valeur de 18 millions de dollars sans formation sur place.

gestion aurait pu aisément abîmer les chances du projet d'atteindre ses objectifs et accroître les poids financiers et les coûts d'audit pesant sur le personnel limité de l'USAID.

L'équipe chargée de l'évaluation a révisé les plans de travail des deux employés financés par le projet et n'a trouvé aucun problème à soulever. La personne faisant office de support administratif a récemment été promue et son nouveau poste reflète mieux le niveau de ses tâches et de ses responsabilités. Le directeur du projet contractant s'est aperçu que depuis le début du projet, elle s'occupe de plus en plus des tâches qui devaient revenir aux bureaux de la formation de la Mission et qui n'avaient pas cependant été spécifiées dans le Document du Projet PDRHB. L'administration du projet étant assurée au sein de la Mission (en comparaison d'un bureau du projet en dehors du campus), le bureau du projet PDRHB devient de facto le Bureau de Formation de la Mission. On attend d'un "bureau de formation" de Mission les contributions suivantes:

- assurer le suivi de la formation financée et initiée par d'autres projets bilatéraux et régionaux de la Mission (SFSR, projet de population, BEST etc.) pour assurer une entrée de données précises, un suivi du participant et éviter de surcharger les institutions locales;
- répondre aux appels de l'A.I.D./W concernant les données sur la formation, les présentations du Congrès, les soumissions de budget annuel, les rapports d'exécution du projet et les révisions financières;
- participer aux révisions de la stratégie de développement de l'USAID/B pour le Burundi;
- conseiller le personnel contractant Américain au Burundi sur les réglementations de la formation de l'A.I.D., les préférences d'arrangements logistiques, les séances d'orientation, la formation en Anglais à l'USIS.
- présenter les politiques globales de développement des ressources humaines dans le contexte du Burundi; et
- s'occuper de la sélection des candidats au programme AFGRAD/ATLAS.

Pour répondre à la demande de l'équipe chargée de l'évaluation d'illustrer en pourcentage le temps qu'elle passe à jongler avec ses multiples tâches, le directeur du projet PDRHB a présenté les estimations figurant au Tableau 4.

TABLEAU 4: ALLOCATION DU TEMPS DU DIRECTEUR DU PROJET PDRHB

POURCENTAGE DU TEMPS PASSE SUR

Etude des dossiers/Suivi des participants	50
<hr/>	
Formation à long et court terme aux Etats-Unis et/ou dans les pays tiers	60
<hr/>	
-recrutement, sélection	20
-étude des dossiers des candidats, traduction des documents, télégrammes, PIO/Ps	45
-suivi, ajustement des programmes	25
-administration post-formation	10
	<hr/>
	100
<hr/>	
Formation sur place	25
Formation en Anglais	15
	<hr/>
	100
<hr/>	
Evaluations des besoins en formation, relations publiques avec le gouvernement/secteur privé, visites sur le terrain	10
Gestion Interne: financière, personnel, entrée des données, soumission de rapports	30
Relations avec les participants rentrés, suivi	10
	<hr/>
	100

Ce Tableau indique que dans le projet PDRHB, une limitée partie du temps (10%) est passée à évaluer les besoins en formation du Burundi et suivre le progrès des développements des ressources humaines locales. Quoique le directeur du projet connaisse bien heureusement les institutions Burundaises et les responsables-clé pour avoir travaillé pendant plus de huit années au Burundi (ex-responsable du programme d'Anglais de l'USIS), la situation de la main d'oeuvre qui évolue rapidement nécessite davantage de suivi et d'analyse. En raison des besoins quotidiens pressants en matière de gestion du projet, et sans l'aide d'un Responsable de la Formation Burundais qui soit professionnel et formé à l'université, le directeur du projet contractant a peu de temps à consacrer à des évaluations soignées et significatives des besoins sectoriels.

Au Tableau 4, des pourcentages actuels sont suggérés pour démontrer l'importance relative des diverses tâches de gestion. Ce tableau ne devrait pas impliquer qu'une division similaire de responsabilités s'appliqueraient à d'autres années du projet. Par exemple, pour la première année du projet PDRHB, il fallait établir le programme de formation en Anglais sur place avec l'USIS, et il a fallu neuf mois pour que le mécanisme de financement soit finalisé. De même, le fait de rédiger le contrat avec MSI et superviser les arrangements avec la CCIB pour la série de séminaires, a pris énormément de temps durant les deux premières années. Enfin, mettre en place le comité de sélection en élaborant des procédures et établissant des précédents a occupé le bureau du projet de manière disproportionnée durant les phases initiales.

A propos du temps passé entre divers projets au sein du portefeuille de formation de la Mission, le directeur du projet PDRHB rapporte que cet échec varie suivant le nombre de nouveaux participants prévus dans ces projets et les parts de la Mission dans le projet ATLAS (ex-AFGRAD) et d'autres projets de formation régionaux (Projets HRDA, de la population, de formation de la main d'oeuvre, etc).

Lorsqu'un projet de formation n'a pas assez d'employés, les tâches sur lesquelles il faut se concentrer sont les suivantes:

- suivi des données du participant,
- suivi des participants rentrés (admin., eval.),
- organisation d'événements avec les anciens participants, l'Ambassade Américaine,
- séances d'orientation au point de vue culturel, administratif et des programmes pour les participants qui quittent leur pays pour une formation,
- recherche de nouvelles possibilités de formation, nouveaux sites, etc.

L'orientation et jusqu'à un certain point, le suivi à long terme sont les deux domaines qui d'après l'équipe chargée de l'évaluation, semblaient recevoir le moins d'attention. la collecte des données est à jour, et sera renforcée par un équipement informatique supplémentaire qui sera acquis en 1991. Un suivi immédiat des participants après leur retour est en fait adéquat. Le Bureau de la Formation est souvent en contact avec les participants rentrés et les pousse à soumettre leur rapport de voyage ainsi que leurs évaluations. Les activités à long terme des anciens participants ne marquent pas tellement le projet PDRHB, bien que le directeur du projet soit un membre actif de l'Association Amicale Américano-Burundaise. La recherche de nouvelles possibilités de formation dans les pays tiers est limitée, en raison du manque de fonds du projet affectés au voyage d'exploration du directeur du projet pour surmonter les problèmes de logistiques considérables caractérisant la formation dans un pays tiers.¹¹

L'équipe chargée de l'évaluation a remarqué que les participants rentrés se plaignaient relativement beaucoup du manque d'orientation appropriée, notamment pour les visites à court terme aux Etats-Unis. Comme cela a été indiqué plus haut dans le présent rapport, de nombreux problèmes se sont produits du côté des Etats-Unis et il ne serait pas juste que le personnel du projet PDRHB du Burundi en prenne la responsabilité. Le directeur du projet a en fait, rapporté que les participants qui ont assisté au cours de formation en langue Anglaise au Burundi ont bénéficié d'une séance d'orientation complète intégrée à leurs cours de langue. Ceci étant, l'équipe recommande que des efforts supplémentaires soient déployés et qu'on passe du temps à développer des séances d'orientation complètes et détaillées qui compenseront en partie les faiblesses concernant les séances d'orientation qui ont lieu aux Etats-Unis. (L'équipe approuve le fait que le projet PDRHB finance une séance d'orientation générale au Centre International de Washington (WIC), pratique que le directeur du projet a introduite en partie pour s'assurer d'une meilleure orientation, même pour les participants d'une formation à court terme).

Quoique le système informatique de Gestion des stagiaires en formation (PTMS) semble à jour et niché dans la gestion quotidienne du projet, l'équipe chargée de l'évaluation a remarqué que divers formats étaient utilisés en choisissant des données de manières différentes. Quoique les données semblent être précises, on pourrait

¹¹Le bureau de la formation a attendu plusieurs mois pour que le consulat des Etats-Unis à l'île Maurice réponde à sa question de savoir comment placer une annonce dans les media locales. Il est clair que pour les Burundais, la formation innovatrice dans un pays tiers au Zimbabwe, à l'île Maurice, Madagascar et même au Kenya ne se matérialisera pas sans des visites sur le terrain du personnel du projet PDRHB.

introduire des améliorations qui simplifieraient les données du système informatique de gestion des stagiaires en formation. Le logiciel "R&R Report Writer" devrait être installé et étudié. Ce programme traite les données de l'intérieur du système PTMS (comme le fait D-Base) mais les présente sous des formats condensés et attrayants. Les imprimantes à laser sont des éléments essentiels dans un Bureau de la Formation pour pouvoir créer rapidement et facilement, ces fiches d'information condensées. Etant donné la nouvelle capacité du système PTMS de suivre la formation sur place ainsi que la quantité d'activités sur place qu'il reste à financer, le Bureau de la Formation devrait mettre à jour son équipement de traitement de données et d'imprimante aussitôt que possible.

B. RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES D'EXECUTION ET LES AGENCES DE PLACEMENT

Le bureau du projet maintient d'excellentes relations avec la Chambre de Commerce et les ministères gouvernementaux impliqués dans les activités du projet PDRHB. Le Comité de Sélection est peut-être le lieu de réunion central des trois partenaires d'exécution, la CCIB, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du GRB et l'USAID. Aucun problème ne s'est posé durant les interviews qui ont lieu avec les responsables-clé de ces institutions.

Pour ce qui est des partenaires d'exécution basés aux Etats-Unis, le projet compte sur les contractants de l'OIT chargés du placement des participants pour identifier des programmes de formation à court terme, et sur Entrepreneurs International pour les stagiaires en entreprise, ainsi que le placement et le suivi des participants à une formation académique à long terme. Un des deux organismes contractants, PIET, s'occupe de presque tous les participants à court terme aux Etats-Unis et des participants à une formation académique à long terme dans les domaines autres que l'agriculture. Les relations avec PIET sont excellentes et à part les problèmes de conception de la formation notés dans la critique d'Entrepreneurs International au Chapitre VI, PIET offre des services de qualité au projet PDRHB.

D'autre part, le second contractant de l'OIT chargé du placement des participants, le Consortium for International Development (CID) a assuré des services moins que satisfaisants à cinq participants financés par le projet PDRHB qui poursuivaient des études de Maîtrise en agronomie. Le directeur du projet s'est plaint du fait que le CID n'informe pas la Mission des progrès réalisés pour faire inscrire les candidats, ni de leurs niveaux d'Anglais et performance académique. Par exemple, la Mission a reçu le Rapport de Formation sur les Inscriptions Académiques exigé par l'OIT aux étudiants du projet PDRHB qui suivaient des programmes d'agronomie, un an après qu'ils les eussent terminés. Sans information sur les progrès de l'étudiant pour

obtenir son diplôme, ni les évaluations de performance des professeurs et conseillers académiques, la Mission est mal placée pour recommander des changements, des prolongations ou même informer les superviseurs Burundais de la situation de l'étudiant. La Mission a récemment envoyé à l'OIT un télégramme soulignant ces problèmes. L'équipe chargée de l'évaluation ne pouvait pas elle-même obtenir d'informations sur les participants auprès du bureau chargé du suivi du CID à Washington. Les informations sur chaque stagiaire sont apparemment conservées aux bureaux régionaux du CID situés dans plusieurs universités d'études agronomiques "Title XII" dans l'ensemble du pays.

Quoique l'USAID/B n'ait pas investi dans le projet régional d'Aide au Développement des Ressources Humaines (HRDA), il a néanmoins bénéficié d'un certain soutien du contractant principal, Labat-Anderson. Le spécialiste du projet HRDA en matière de système PTMS a installé ledit système à Bujumbura et a dispensé des cours de formation en 1989, importante contribution à la mise en place d'une gestion moderne au sein du projet PDRHB. Le directeur du projet a bénéficié de la formation financée par le projet HRDA et on prévoit que l'adjoint de la formation assiste à une formation en matière de système PTMS en fin 1991. Il est prévu que le directeur du projet PDRHB prenne part à un séminaire financé par le projet HRDA à Washington, après la réunion mondiale des Responsables de la Formation de l'OIT du mois d'Août.

C. CONCEPTION ET IDENTIFICATION DES PROGRAMMES DE FORMATION

Détailler en termes concis et clairs les compétences nécessaires à un individu ou définir une stratégie de ressources humaines pour une institution, est une condition préalable pour accélérer la réussite d'une formation. Au cours de l'évaluation, l'équipe a révisé un bon nombre de programmes de formation à court terme sélectionnés pour les participants du projet PDRHB, ainsi que des programmes de formation proposés ou utilisés pour une formation sur place. Il y a également eu des échantillons de dossiers de participants sélectionnés pour évaluer la qualité des demandes et des descriptions de la formation. Aucun problème n'a été découvert pour aucun de ces éléments-clé au développement efficace des ressources humaines. En fait, il a été demandé au personnel du projet d'harmoniser la formation innovatrice aux besoins de développement.

Le stage organisé en Belgique dans une boucherie est un exemple de conception de formation inhabituelle et appropriée qui a provoqué de gros résultats. Parmi les autres résultats obtenus, il y avait la décision prise de consacrer des fonds du projet PDRHB au soutien d'un séminaire de formation organisé *en Kirundi par les femmes*

pour les femmes commerçantes à faibles revenus. Cette proposition de formation pleine d'imagination venant de femmes entrepreneuses comptait sur des organisateurs volontaires pour atteindre une audience trop souvent négligée. Au Chapitre VIII figurent les recommandations faites pour élargir la formation sur place en Kirundi.

D. GESTION FINANCIERE

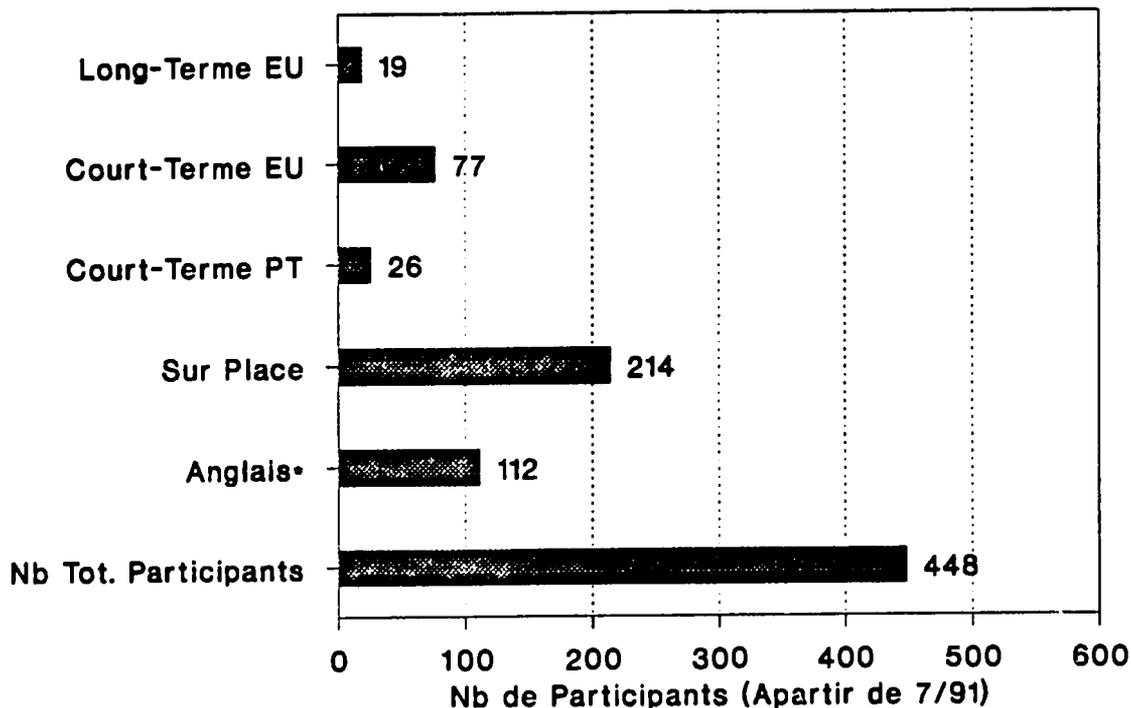
Le projet a été administré suivant les réglementations de l'A.I.D. et les procédures de l'USAID/B. Les complications que le projet a connues durant les premières années du fait qu'il dépendait de Centres Régionaux de Gestion Financière (RFMC) pour s'occuper des chèques et documents PIO/P et de l'approbation des engagements, ont été éliminées en déléguant les pouvoirs à la Mission.

Le graphique figurant ci-dessous au schéma 3 illustre l'allocation des fonds entre les divers types de formation et les montants affectés à la formation et à l'administration du projet. L'équipe chargée de l'évaluation pense que la distribution des fonds entre les formations à long et court terme aux Etats-Unis, dans un pays tiers et sur place est appropriée. A la lumière des recommandations proposées en faveur d'un accroissement de la formation dans les pays tiers, l'équipe s'attend à un accroissement de l'allocation de fonds affectés à la formation dans un pays tiers durant les deux dernières années du projet.

Répondant à la directive du Document du Projet d'essayer, dans la mesure du possible, d'octroyer 25% de l'assistance technique aux entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes (Amendment Gray et 8(a) entities), le projet PDRHB a pris les mesures suivantes:

- il a inclus dans les documents PIO/P des participants à long terme, des déclarations réclamant aux agences de placement sous contrat basées aux Etats-Unis d'essayer d'inscrire au besoin les participants dans des universités traditionnellement réservées aux noirs (HBCU). Par conséquent, les participants Burundais ont entrepris des cours de formation à l'Institut de Gestion d'Atlanta, l'Université Clark Atlanta et à l'Université Alabama A & M;
- a négocié avec une professionnelle, un contrat pour le directeur du projet;
- a utilisé une société de conseil appartenant à une femme pour concevoir et exécuter les Séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise;

Schéma 3: Allocation de Fonds par Type de Formation



(Formation sur place n'inclut pas formation en cours)

*Formation en Anglais non comprise dans "Nb Total Participants"

- a cherché et obtenu les services d'un Contractant minoritaire et conforme à l'Amendment Gray pour l'évaluation à moyen terme en utilisant un contrat de type "8(a)" négocié par l'A.I.D./W et l'Administration de la Petite Entreprise; et
- a finalisé un contrat avec une institution appartenant à des minorités ou à des femmes (Gray Amendment) et une université historiquement réservées aux Noirs (HBCU) pour organiser la formation sur place et aux Etats-Unis des responsables gouvernementaux du secteur public.

La valeur combinée des activités financées par le projet PDRHB dans des sociétés appartenant à des minorités ou à des femmes est d'environ 650.000 dollars représentant 14% du coût total en dollars américain du projet qui est de 4,5 millions. Deux des plus récentes actions du contrat pour seules, l'évaluation à moyen terme et

la formation sur place représentent 200.000 dollars du montant total attribuable aux entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes.

L'équipe chargée de l'évaluation demande à la Mission de poursuivre ses efforts pour faire exécuter les grandes lignes du projet par des contractants minoritaires. Elle reconnaît la difficulté qu'il y a à imposer des décisions de placement à des agences chargées des programmes à Washington, avec lesquelles le projet n'a aucune relation directe. A mesure que le projet se poursuit, la Mission devrait être à la recherche de nouvelles possibilités qui pourraient aider le projet PDRHB à atteindre son but qui est d'attribuer 25% des contrats aux entreprises appartenant aux minorités et aux femmes ("Amendement Gray").

Le rapport financier le plus récent (MACS-PO6B daté du 30 Juin 1991), reproduit au Tableau 5, indique que le projet a affecté les pourcentages suivants du budget prévu:

- | | |
|---------------------|------|
| • Formation | 70% |
| • Produits de base | 100% |
| • Gestion du Projet | 100% |
| • Evaluation | 58% |
| • Imprévus | 0% |

60% des fonds du projet avaient déjà été alloués au moment de la rédaction de ce rapport. Ceci indique que les ressources ont été efficacement programmées, et les participants "financés d'avance" jusqu'à la fin estimée de leur formation.

L'équipe chargée de l'évaluation recommande d'affecter les fonds restants du projet aussitôt que possible, afin de commencer à mettre en oeuvre les recommandations qui seront choisies parmi celles qui sont proposées dans le présent rapport. L'important montant non affecté aux imprévus et à l'inflation devrait également servir au financement des activités prioritaires et au soutien de la gestion jusqu'à la fin du projet. Si les nouveaux niveaux de formation sur place le garantissent et si les fonds le permettent, la Mission devrait considérer d'acquérir une voiture pour le projet pour aider à gérer la formation sur place qui s'accroît.

TABLEAU 5: RESUME DU RAPPORT FINANCIER DU PROJET - PDRHB

ELEMENTS DU PROJET	OBLIGATIONS	AFFECTATIONS	DISPONIBLES*
Formation	3.017.499	2.138.818	878.681
Produits de base	25.000	26.004	(1.004)
Gestion du Projet	450.000	460.522	(10.522)
Evaluation	149.530	87.138	62.392
Imprévus	<u>857.500</u>	<u>0</u>	<u>857.500</u>
TOTAUX	<u>4.499.529</u>	<u>2.712.482</u>	<u>1.787.047</u>

*S'ils étaient inclus au tableau figurant ci-dessus, les fonds déjà "engagés" accroîtraient légèrement le montant des fonds disponibles.

VI. IMPACT DU PROJET

Une évaluation à moyen terme est, de par sa nature, mal placée pour reconnaître l'impact tangible et à long terme des activités du projet sur les bénéficiaires. La tâche des évaluateurs est d'estimer les *progrès* à faire pour réaliser les objectifs fixés et ce, en se basant sur l'analyse de données incomplètes et de résultats souvent en cours. Alors que la plupart des participants académiques à long terme, encore en formation représentent 25% de la totalité des fonds investis dans la formation, le projet PDRHB n'est pas le seul à présenter à l'équipe chargée de l'évaluation une documentation incomplète pour mesurer les progrès.

A. PROGRES VERS LA REALISATION DES OBJECTIFS DU PROJET

L'impact que l'on attend du projet PDRHB doit, selon l'Annexe I Amendé de l'Accord du Projet, se mesurer par une capacité accrue des institutions publiques et privées à pouvoir:

- identifier et éliminer les contraintes à de plus grandes possibilités de marché et à des opérations de marché plus efficaces;
- rassembler, analyser et distribuer des données commerciales utiles aux petites et moyennes entreprises pour planifier et accomplir leurs activités;
- appuyer le développement d'initiatives privées pour vendre les produits et les services Burundais sur le plan national comme international; et
- fonctionner plus efficacement et absorber un plus grand nombre de travailleurs Burundais en agrandissant les entreprises déjà en place ou en en créant de nouvelles.

A défaut de faire l'évaluation des institutions destinées à être améliorées dans le cadre du projet PDRHB, l'équipe chargée de l'évaluation ne peut qu'étudier les évaluations des participants concernant l'impact de la formation sur leur lieu de travail et confirmer ces renseignements auprès de leurs supérieurs. Si le projet PDRHB était un projet de "développement institutionnel", des données de base sur les institutions visées auraient été recueillies avant le projet, afin de les comparer avec les données parallèles recueillies à moyen terme. On pourrait alors mesurer jusqu'à quel point le projet aurait amélioré les institutions, bien que les relations de cause à effet entre les résultats du projet et le renforcement des institutions restent très ténues dans la plupart des cas.

Se fondant sur une étude des évaluations des participants, des entretiens et des données recueillies à mi-chemin de la mise en oeuvre, l'équipe chargée de

l'évaluation a conclu que les progrès faits pour atteindre les objectifs sus-mentionnés sont sur la bonne voie. La formation organisée dans le cadre du projet PDRHB a répondu directement à ces buts, notamment aux trois premiers objectifs, à savoir: aider les institutions Burundaises à éliminer les contraintes à l'expansion des marchés, à organiser la collecte de données pour favoriser le développement des PME et à promouvoir l'innovation en matière d'esprit d'entreprise pour vendre les produits et les services locaux. Le Bureau de la formation a maintenu le projet sur la bonne voie en identifiant des programmes de formation appropriés et en rejetant les demandes de formation tangentielle au projet. L'équipe a noté qu'aux premiers stades de la mise en oeuvre du projet, une formation en matière de gestion des coopératives avait été organisée, ce qui en fait, était une partie intégrante de la conception initiale du projet PDRHB. L'équipe ne sait pas si cette formation profitera au mouvement du développement des coopératives au Burundi, mouvement que l'on dit être en défaillance. Toutefois, au bout d'un certain temps, le directeur du projet a pu écarter la formation de la recherche agricole et de la gestion des coopératives pour l'orienter vers les objectifs commerciaux définis lors de l'amendement des buts et objectifs du projet.

Le projet avait aussi pour but d'inciter les institutions Burundaises "à fonctionner plus efficacement et à absorber un plus grand nombre de travailleurs Burundais" par le biais d'intrants en matière de développement en ressources humaines. Bien qu'il soit évident que les participants financés par le projet et rentrés de stages en entreprises aient amélioré l'efficacité de leurs opérations, l'équipe n'a pas vu de signes indiquant que le projet a contribué à l'accroissement ou à la création d'emplois. En tout cas, il serait ici difficile de prouver la relation de cause à effet existant entre l'activité du projet et son résultat, notamment à un niveau macro-économique.

Vous trouverez ci-dessous les résultats du projet les plus quantifiables suivis des remarques de l'équipe chargée de l'évaluation:

- "80% de ceux qui ont reçu une formation, travailleront dans des organisations-clés du secteur public ou privé à la fin du projet et utiliseront les compétences qu'ils auront nouvellement acquises."

Commentaire: Bien que la date de fin du projet soit dans trois ans, l'équipe a noté qu'à ce jour, 100% des participants financés par le projet PDRHB sont rentrés. On s'attend donc à ce que près de 100% des personnes formées retournent au Burundi à la date de fin du projet, vu le record de croissance récent ainsi que les perspectives de l'économie.

- 50% de ceux qui ont bénéficié d'une formation à long terme aux Etats-Unis ou à court terme dans un pays tiers dans des secteurs-clés d'organisations publiques ou privées occuperont des postes qui leur permettront d'utiliser de meilleures techniques d'analyse pour identifier les possibilités de marchés régionaux et nationaux.

Commentaire: Le projet devrait facilement dépasser cet objectif compte tenu du haut taux de retour des participants Burundais à l'étranger, et étant données les forces institutionnelles du pays comparées à celles des pays voisins (comme par exemple, le Zaïre, la Tanzanie et la Zambie). Il n'existe pas de dysfonctionnement au niveau des institutions Burundaises; elles sont, en fait, relativement viables et paient régulièrement les salaires de leurs employés. En bref, le personnel technique et de gestion bien formé et financé dans le cadre du projet PDRHB a été bien accueilli et a été invité à occuper des postes de plus grande responsabilité. A moins de changements profonds dans le paysage social, politique ou économique du Burundi, l'équipe chargée de l'évaluation prévoira de dépasser l'objectif des 50%.

- "Dix PME Burundaises du secteur privé emploieront les compétences des stagiaires du projet pour identifier et mettre en oeuvre de meilleurs procédés de production et procédures de contrôle de la qualité."

Commentaires: A mesure que le projet organisera davantage de stages en entreprises et de formation technique à court terme dans des pays tiers et aux Etats-Unis, davantage de sociétés tireront profit du projet PDRHB. A mi-chemin du projet, environ dix propriétaires ou gérants de petites entreprises ont déjà fait des stages. Bien d'autres ont reçu une formation sur place à court terme ainsi qu'une formation en entreprise dont les techniques ont été introduites dans diverses sociétés. Toutefois, il est trop tôt dans le projet pour déterminer les "procédés de production et les procédures de contrôle de la qualité" qui sont le résultat des activités du projet PDRHB."

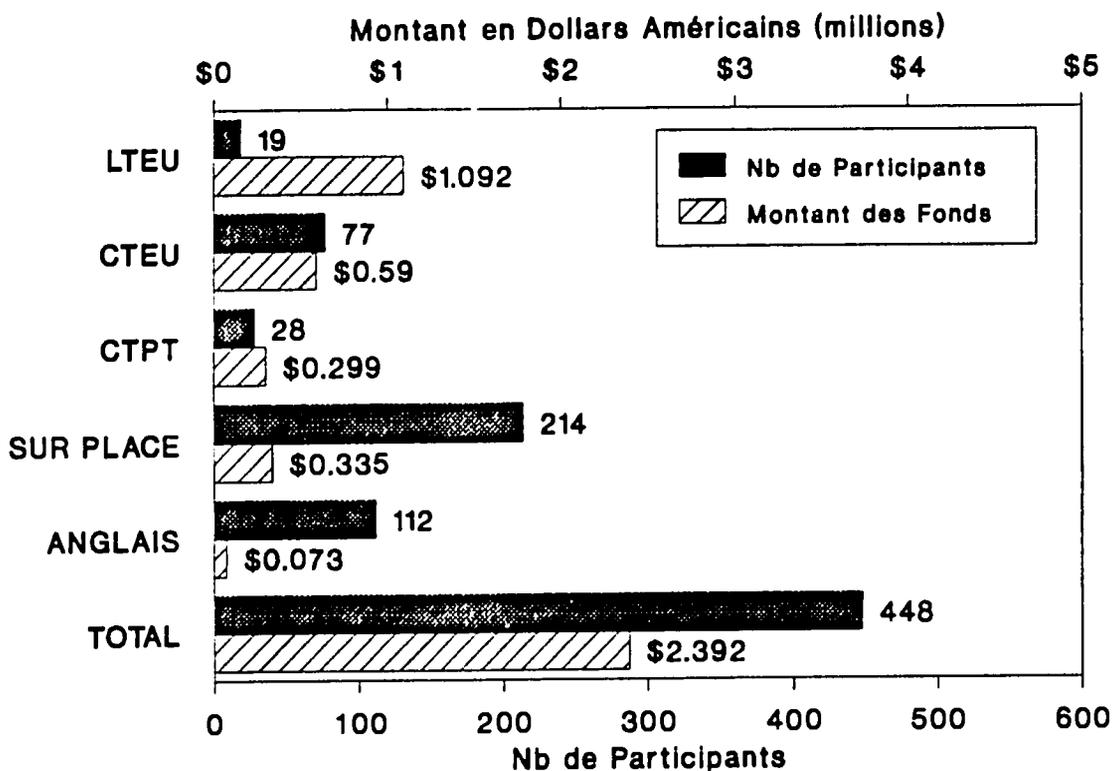
- "Cinq PME Burundaises du secteur privé emploieront les compétences des stagiaires du projet pour mener à bien des efforts de recherche et de développement orientés vers la création de possibilités d'emplois et le développement de plus grands marchés."

Commentaires: L'équipe n'a pas pu trouver une entreprise Burundaise qui faisait de la recherche visant à créer des emplois ou à élargir le marché et qui avait profité de la formation du projet PDRHB. Toutefois, l'équipe recommande que le projet envisage de financer la formation des professionnels opérant dans des sociétés de

conseil Burundaises qui démarrent, et ce, pour soutenir la capacité nationale à faire de la recherche et des études de marché.

Une autre méthode d'évaluation de l'efficacité du projet est de déterminer si les diverses formations qu'il offre sont appropriées. Le schéma suivant juxtapose les allocations de fonds aux nombres de bénéficiaires:

Schéma 4: Relations entre le Nombre de Participants et les Fonds Dépensés



Quoique la formation à long-terme aux Etats-Unis semble la moins rentable pour chaque participant, ce schéma indique également qu'on a fait beaucoup d'investissements dans la formation pour compenser quelque peu le fait d'avoir consacré un million de dollars à 19 participants. Il faudrait rappeler cependant, que la personne-mois de formation financée pour les 19 participants est bien plus importante que ce qui a été dépensé pour les participants des autres catégories.

B. PARTICIPATION DES FEMMES

Ces dernières années, les efforts de développement dans le monde ont de plus en plus mis l'accent sur l'importance d'intégrer les femmes dans le courant des activités de développement. Pour suivre cette tendance, le Projet PDRHB stipule que toutes les activités de formation financées dans le cadre du Projet devraient inclure un niveau de participation de 15% des femmes Burundaises.

Vu le succès du projet à recruter et sélectionner des femmes Burundaises qualifiées dans toutes les catégories de formation, l'équipe chargée de l'évaluation est d'avis que l'objectif des 15% était trop bas, notamment quand on le compare à d'autres projets tel que le projet HRDA qui vise à inclure 35% des femmes.

Quoiqu'en général, les femmes désirent vivement profiter des possibilités de formation, leur participation dans la stratégie globale du projet PDRHB a été inégale. Une revue rapide des résultats du projet dans les trois principales catégories de formation révèle les points suivants:

Depuis 1988:

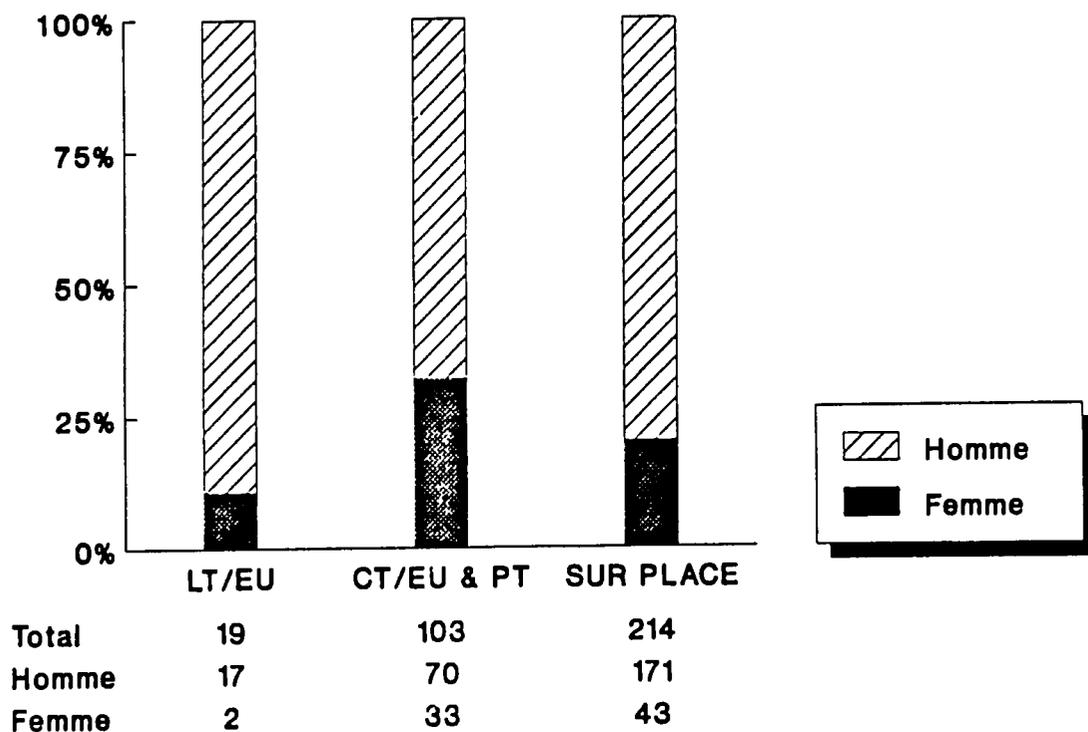
- 2 femmes ont bénéficié d'une formation à long terme aux Etats-Unis,
- 33 femmes ont reçu une formation à court terme soit aux Etats-Unis, soit dans des pays tiers, et
- 47 femmes ont bénéficié d'une formation sur place.

Le graphique ci-dessous illustre la place occupée par les Burundais dans les activités de formation du projet PDRHB.

Suivre une formation à long terme à l'étranger pose des problèmes considérables à la plupart des femmes Burundaises, surtout celles qui vivent en milieu rural. La récente littérature sur le sujet, notamment l'étude de Mona Fikry sur les femmes au Burundi¹² témoigne du fait que les femmes Burundaises vivant en zone rurale sont le pilier du bien-être économique, social et physique de leur famille. En tenant compte de cette réalité, de longues absences loin de leur famille peuvent ne pas être pratiques. Bien que considérablement plus flexibles du point de vue possibilités de voyager, les femmes des villes restent gênées par des points de vue traditionnels prépondérants d'après lesquels, les femmes sont d'abord des femmes d'intérieur. Il faudrait noter que ces attitudes sont en train de changer, puisque les femmes ont de

¹²"The Economic Integration of Women in the Development Process of Burundi," Mona Fikry et Mark Ward, (Rapport Provisoire) Management Systems International (Projet Genesys), USAID, 1991.

Schéma 5: Formation par Sexe



plus en plus accès à l'éducation et aux professions jadis dominées par les hommes.

Une formation à court terme est l'alternative idéale pour les femmes en milieu urbain et rural, et il est vraiment évident que les femmes de tous les secteurs de la vie Burundaise sont à la fois impatientes et prêtes à profiter de telles possibilités. Des entrevues avec des participantes rentrées après avoir suivi des programmes aux Etats-Unis comme dans des pays tiers confirment l'efficacité de ces programmes de formation. Plusieurs femmes avaient soit lancé, soit élargi leurs entreprises après avoir été exposées à des entreprises semblables et plus réussies dans d'autres pays. D'autres femmes, après avoir assisté à des séminaires ou suivi une formation sur le tas à l'étranger, se sont malheureusement rendu compte de l'absence manifeste de formation technique au Burundi, notamment dans le domaine du service clientèle, de la vente et de la maintenance.

Pour les femmes Burundaises, la langue constitue l'obstacle le plus frappant à une formation à long ou court terme à l'étranger. Quarante-vingt-dix pour cent des femmes

sont analphabètes. Ce fait à lui seul souligne la nécessité de déployer des efforts immédiats et intensifs pour concentrer les activités de formation dans le pays, là où elles pourront atteindre les femmes Burundaises qui en ont le plus besoin. En outre, ces programmes de formation doivent être offerts en Kirundi et doivent avoir des matériels d'appui appropriés et conçus pour les analphabètes.

Le Projet PDRHB reconnaît que ce défi n'a pas été relevé et le directeur du projet a déjà entamé une action énergique visant à atteindre les organisations de femmes en essayant tout d'abord de galvaniser les ressources et l'énergie pour répondre à ce problème. Avec une aide minime du projet PDRHB, l'APEF a déjà démontré qu'elle pouvait offrir des ateliers spécifiquement Burundais et en Kirundi, aux femmes à faibles revenus. Outre le premier atelier qui s'adressait aux femmes dans les micro-entreprises, et qui a déjà été évalué dans le présent rapport, l'APEF a prévu d'organiser dans l'ensemble du pays, une série d'ateliers sur des thèmes allant des facteurs de production et crédits agricoles au développement et à la gestion des micro-entreprises.

Pour pouvoir accepter plus facilement que les femmes contribuent à tous les niveaux du développement du Burundi, elles doivent occuper des postes de dirigeantes dans le gouvernement, le commerce et la justice. Bien que leur présence à ces postes, comme l'indique le rapport de Mona Fikry,¹³ ait augmenté de manière spectaculaire, il existe un grand écart entre le pourcentage de femmes aux échelons supérieurs et inférieurs. Bien qu'il semble plus logique et plus utile de concentrer les ressources du projet PDRHB pour le reste du projet sur la formation sur place, l'éducation supérieure des femmes dans les professions non-traditionnelles mérite également d'être fortement soutenu par le projet.

A l'heure actuelle, le projet PDRHB finance la formation de deux participantes à long terme dans des programmes de Maîtrise aux Etats-Unis; l'une vient du secteur public, et l'autre du secteur privé, elles sont toutes deux en quête d'un MBA. D'autres participantes à une formation à court terme et qui sont rentrées, y compris la première conseillère économique du Président, utilisent immédiatement leurs compétences tout en servant de modèles qui pourront influencer les femmes Burundaises plus jeunes. En tant que seul donateur au Burundi qui vise les femmes dans ses activités de formation, l'USAID, par le biais du projet du PDRHB, peut continuer d'encourager les femmes et de leur permettre d'occuper des postes au premier plan du développement du Burundi.

¹³*ibid.*

C. LES ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC

Le premier Document du Projet PDRHB visait à aider le Ministère de l'Agriculture, principalement la Direction de la Planification Agricole et l'ISABU, le Ministère du Commerce et de l'Industrie, le Ministère du Développement Rural et le Ministère du Plan. Ces organismes publics partagent certains objectifs du projet PDRHB, notamment ceux qui cherchent à développer des marchés efficaces et élargis pour les produits des agriculteurs et des PME Burundais par le biais du développement des ressources humaines.

Le projet soutenait la formation technique et plus générale visant l'expansion des marchés et le développement de l'entreprise privée. Sur les 19 participants à long terme financés par le projet et suivant une formation académique, quatre suivent une formation dans des domaines relatifs au développement des entreprises; huit dans la recherche agricole, bien que plusieurs soient orientés vers l'économie agricole ou, dans un des cas, la combinaison d'un MBA et d'un diplôme en agronomie. Vu que seuls deux participants (dont les programmes avaient commencé dans le cadre du Projet AMDP) sont revenus occuper leurs postes à l'ISABU, l'équipe chargée de l'évaluation ne pouvait pas évaluer l'impact direct du projet sur les organismes du secteur public, à cause de la formation à long terme.

Une formation à court terme dans les domaines liés à la privatisation, la libéralisation des échanges, la promotion des PME et à l'accroissement du volume des exportations a été offerte à plusieurs cadres supérieurs du gouvernement dans des ministères traitant des affaires du secteur privé. Parmi les 66 responsables du secteur public qui ont été préparés à suivre une formation à court terme depuis le début du projet, la plupart venaient de ces ministères et ont reçu une formation dans ces domaines.

Depuis 1988, le Burundi s'est lancé dans un programme de réformes complet et détaillé qui a introduit de vastes changements dans l'économie. Au cours de cette période, le point de vue du gouvernement quant à sa juste fonction de promoteur de l'essor économique est passé de *dirigiste* à un *laissez-faire* modifié. Bien des responsables-clés du gouvernement chargés d'élaborer des politiques et de les mettre en oeuvre, sont allés assister à des séminaires de courte durée dans le cadre du projet PDRHB. L'équipe chargée de l'évaluation n'est toutefois pas en mesure de dire sans équivoque que ces changements proviennent des résultats du projet. Il n'y a pas de doute cependant, que la formation financée par le projet PDRHB a considérablement contribué à renforcer et à accroître les changements fondamentaux déjà en cours, ranimant ainsi les possibilités de croissance économique du Burundi.

Pour soutenir les objectifs du projet PDRHB, on a organisé un bon nombre de séminaires, d'ateliers et de conférences sur les thèmes relatifs au développement des entreprises. Outre ceux qui s'adressaient aux entrepreneurs privés, le projet PDRHB a soutenu une importante conférence nationale sur un sujet macro-économique et vient de conclure des arrangements selon lesquels un contractant des Etats-Unis organisera une formation sur place pour le personnel du secteur public de même qu'une visite d'observation et d'études aux Etats-Unis. Le but de cette nouvelle initiative en matière de formation est d'exposer les fonctionnaires de niveau technique à de nouveaux moyens de soutenir les entreprises privées à partir du gouvernement.

Alors qu'il est prématuré d'indiquer avec certitude les changements durables que les activités du projet PDRHB ont apporté au Burundi, il est important que les politiques économiques du Burundi correspondent maintenant aux buts et objectifs du projet PDRHB amendé. Les grands séminaires qui traitent de thèmes importants tels que la privatisation et l'ajustement structurel sont probablement moins utiles. Dans une ambiance où les chefs de gouvernement et du secteur privé coopèrent déjà étroitement, le projet PDRHB peut maintenant parrainer une formation relative à la mise en oeuvre pratique des réformes qui éliminent les obstacles spécifiques au développement des entreprises.

D. LE SECTEUR PRIVE ET LA CHAMBRE DE COMMERCE

La Chambre de Commerce est la principale institution au service du secteur privé au Burundi. Fondée en 1930 en tant que "club d'hommes d'affaires" pour les Belges et autres expatriés, elle a continué de servir une communauté d'élites jusqu'à une période toute récente. En 1987, l'organisation reçut un nouveau souffle de vie quand le Gouvernement du Burundi demanda à la CCIB d'élargir ses activités et de jouer un rôle plus agressif pour représenter les milieux d'affaires dans le pays et à l'étranger. Le gouvernement décréta alors que toutes les entreprises industrielles et commerciales patentées devaient devenir membres de la CCIB et payer une redevance. Un nouveau secrétaire général prit la situation en main et entama une série d'activités jusqu'alors inconnues au Burundi. La CCIB comprend, dit-on, aujourd'hui 8.000 entreprises dont environ 3.000 paient une redevance. Les cotisations sont établies sur une échelle mobile suivant la taille de l'entreprise.¹⁴

Les principaux objectifs de la Chambre sont de:

¹⁴En discutant avec le personnel de la CCIB, l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer le nombre exact de membres actifs dont les cotisations sont actuellement à jour. Cependant, les conditions obligatoires d'adhésion viennent d'être annulées par le GRB.

- regrouper les commerçants, les industriels, les agriculteurs et les artisans pour défendre leurs intérêts communs et encourager les actions des coopératives pour développer le commerce et l'industrie du pays;
- représenter les intérêts collectifs de ses membres devant le gouvernement, les organisations internationales et autres;
- fournir des informations commerciales à ses membres;
- offrir une formation en gestion d'entreprise à ses membres;
- promouvoir la croissance des industries en organisant des foires commerciales et en soutenant la participation des entreprises Burundaises à des expositions à l'étranger; et
- conseiller les entrepreneurs et investisseurs existants ou potentiels.

Personnel: Ces quatre dernières années, la Chambre a connu une croissance rapide dont la preuve se trouve au niveau du nombre de ses employés à plein temps. Le Directeur est chargé de superviser les affaires intérieures, dont les liaisons entre les trois bureaux régionaux de la Chambre, ainsi que les affaires internationales, y compris les relations d'import-export.

En 1987, on nomma un Secrétaire-Général, recruté à l'Université du Burundi, pour coordonner toutes les activités de la Chambre. Au cours des années suivantes, on embaucha 15 employés professionnels supplémentaires, et aucun d'entre eux ne venait des milieux d'affaires. Toutefois, on créa un Conseil d'Administration composé de 30 membres issus surtout des milieux d'affaires et qui devaient fournir aux entreprises des conseils pratiques, de même que des moyens de communication.

Budget: La Chambre a un budget de 70 millions de FBus dont 44 millions proviennent directement des "fonds payés par le gouvernement pour les services de la Chambre". Les cotisations des membres et les contributions de donateurs représentent le reste.

Le projet de l'APEX, financé par la Banque Mondiale, en collaboration avec la Chambre, offre une ligne de crédit de 8 millions de FBus à la Banque du Burundi qui, à son tour le distribue à des banques commerciales, mettant ainsi les fonds à la disposition des PME à des taux d'intérêt normaux. En outre, deux volontaires du Corps de la Paix ayant une grande expérience en affaires ont été affectés à l'APEX et fournissent une assistance technique aux membres qui ont besoin d'aide pour des projets de plans de société, des demandes de prêt bancaire et des études de marché.

Rôle de la CCIB et du Comité de Sélection du Secteur Privé: Le Document du Projet PDRHB autorise le Conseil Exécutif de la CCIB à soumettre à l'approbation de l'USAID, les candidats à une formation du secteur privé. Un Protocole d'Accord

signé en Mars 1988 entre (ce qui était alors) le Ministère de l'Éducation Nationale (signataire du GRB pour le projet PDRHB) et la CCIB, a permis de créer un comité inter-ministériel qui en effet, reprit ce pouvoir du Conseil Exécutif de la CCIB. Ce comité du secteur privé, dont la CCIB est membre, est maintenant responsable de superviser les questions du secteur privé du Projet PDRHB. Toutes les activités de formation sur place, conférences sur la réforme des politiques et sélection des bénéficiaires de bourses de formation à long et court terme sont traitées par le biais de la CCIB et de l'USAID. La Chambre joue également un rôle important d'exécution dans le projet APEX financé par la Banque Mondiale.

Dans le but d'établir une base de données sur les PME au Burundi, le Projet PDRHB a équipé la CCIB d'un ordinateur. Avant 1988, la CCIB n'avait qu'un dossier désuet de la liste de ses membres. Les informations sur les membres devraient servir de base pour les révisions internes annuelles des programmes de formation et les besoins en formation, et aider la Chambre à élaborer son plan de formation annuel. Le plan de formation est ensuite soumis au Ministère du Commerce et de l'Industrie qui le transmet au Bureau des Bourses.

Une des réalisations de la Chambre à ce jour, a été de collaborer avec MSI à une vaste évaluation des besoins en formation pour déterminer les besoins en formation de ses membres. Chaque année, elle organise une foire commerciale d'une semaine à Bujumbura qui attire des milliers de personnes et prête assistance à plusieurs PME en leur fournissant un forum pour faire connaître et disposer leurs produits et ce, pour la première fois pour bon nombre d'entre elles. En outre, le Secrétaire Général contrôle et participe à toutes les activités relatives au développement de la Zone d'Échanges Préférentiels régionale.

Le fait que la Chambre de Commerce connaisse de plus en plus des difficultés ne doit pas être une surprise. En très peu de temps, elle est passée de "club d'hommes d'affaires" dormant à une principale institution nationale chargée de représenter les intérêts des entreprises auprès des gouvernements et investisseurs étrangers. La Chambre est maintenant assaillie par des donateurs qui s'intéressent à financer des myriades de projets qu'elle ne peut pas superviser avec son personnel nouveau et inexpérimenté. En même temps, elle semble compter parmi ses membres trop d'universitaires opérant dans une structure interne vaguement définie. La Chambre peut être également sur-financée avec une solide aide du gouvernement et de nombreuses subventions de donateurs. Son état actuel de désorganisation l'empêche d'atteindre efficacement les milieux d'affaires qui, devant l'équipe chargée de l'évaluation, n'ont pas fait de commentaires positifs à son sujet.

Quoique n'étant pas financée par le projet PDRHB et par conséquent n'étant pas un sujet approprié pour une longue évaluation, la Chambre sert de partenaire de collaboration dans la mise en oeuvre des activités du projet. Elle a jusqu'à présent fait montre d'une performance peu satisfaisante dans les domaines suivants à savoir: l'assistance en matière de formation (cf. la partie relative aux séminaires sur le Développement de l'Esprit d'Entreprise), la collecte des informations sur l'activité commerciale des Burundais (au mieux, irrégulière et souvent erronée), et un dossier interne (il est difficile d'obtenir des chiffres précis sur le personnel, le nombre de membres, et les activités régionales).

Telle qu'elle est actuellement, la Chambre est encore jeune. Avec davantage d'expérience derrière elle, la Chambre devrait se situer au sein des milieux d'affaires Burundais, comme un leader en matière de fourniture au secteur privé, de services essentiels à une économie Burundaise prospère et en expansion. Tout en évitant de surcharger le personnel de la Chambre avec des responsabilités supplémentaires en matière de gestion, le projet PDRHB devrait cependant continuer d'oeuvrer à l'amélioration de cette importante organisation.

E. SOUTENIR LES OBJECTIFS DE LA MISSION DE L'USAID

Le projet PDRHB est pour la Mission, une partie intégrante de la stratégie changeante du développement du Burundi. Les ajustements faits au niveau du projet PDRHB, de même qu'au niveau du portefeuille global des activités de l'USAID au Burundi encouragés par l'exercice du PARPE ont du moins, accentué le rôle que pourra jouer le développement des ressources humaines dans la promotion de la croissance du secteur privé. La Mission a soigneusement raccordé les composantes de la formation de ses deux nouveaux projets à savoir le BEST et le PPEB pour éviter la répétition des activités et présenter des objectifs de formation cohérents. L'ancien projet de Recherche des Systèmes Agricoles a été redéfini en même temps que le PDRHB, et les activités de formation qui ont suivi, ont pris une nouvelle orientation. La Mission a sagement insisté sur le fait que les éléments de formation d'autres projets soient soumis au Bureau de la Formation pour s'assurer que les politiques globales de la formation sont coordonnées.

La formation est toujours essentielle à la promotion de l'expansion du secteur privé. Un projet PDRHB élargi qui met l'accent sur la formation spécifique au secteur, technique et pratique, peut-être administré dans des programmes à court terme dans des entreprises privées de pays avoisinants, serait la clé de voûte permettant de soutenir la croissance des entreprises existantes et d'en créer de nouvelles. Il sera également essentiel de former des Burundais à en former d'autres sur place pour améliorer davantage les compétences d'un secteur privé en expansion. Améliorer les

institutions de formation ainsi que la possibilité de travaux de consultation contribue également beaucoup à alimenter la croissance des affaires. Enfin, perfectionner l'expertise des Burundais dans des domaines sélectionnés de haute technologie pourrait aider à surmonter les difficultés inhérentes au transfert de nouvelles méthodes industrielles à un pays en voie de développement. Sans innovation et sans adaptation technologique, le Burundi ne pourra pas compétir sur le plan de la croissance par les exportations.

VII. RESUME DES ACTIVITES NECESSAIRES A LA FIN DU PROJET

Du point de vue du nombre de participants à former dans le cadre du projet PDRHB, il reste à prévoir quelques nouveaux participants. Le dernier groupe de candidats à une formation à long terme aux Etats-Unis ou suivent des cours de langues ou sont prêt à commencer leurs programmes académiques. Les programmes de formation sur place ont été conçus, récemment passés sous contrat ou, ont besoin que l'on prenne quelques mesures pour finir de les établir.

Quoique n'étant pas incluse dans le Document du Projet, l'équipe chargée de l'évaluation recommande que soit financée dans les limites du budget existant, la réunion des participants Burundais décrite sur la liste des recommandations. Il faudra environ 50.000 dollars pour organiser une réunion durant l'été 1992, réunion qui tombera en plein milieu de nombreux programmes académiques au cours desquels le séminaire des participants pourra avoir un effet majeur.

Du point de vue des fonds disponibles du projet PDRHB, il faudrait en gros affecter 1 million de dollars aussitôt que possible. Il faudrait prendre soin de mettre de côté assez de fonds pour couvrir suffisamment les frais de gestion du projet pendant les années restantes, puisqu'il faut une gestion plus intensive pour la formation sur place et dans un pays tiers. Les fonds restants après justification de la gestion du projet, pourront être divisés entre les nouvelles activités de formation proposées dans le présent rapport, activités que la Mission aimerait mettre en oeuvre. S'il fallait affecter pour la gestion du projet, environ 300.000 dollars sur les 1 million de dollars disponibles, il ne resterait que 700.000 dollars pour des nouveaux programmes de formation. La Mission devrait envisager de développer rapidement un moyen de prolonger le projet PDRHB en cas de disponibilité de fonds supplémentaires.

On accorderait bien une partie des fonds restants à un meilleur suivi des participants et à l'évaluation de l'impact de la formation. Vu le nombre considérable de participants en raison des participants rentrés d'une formation à long terme durant les dernières années du projet, il serait conseillé à la Mission de jeter les bases pour des évaluations de l'impact de cette formation qui devront se faire en 1993 et 1994.

VIII. RECOMMANDATIONS

Les recommandations énumérées ci-dessous sont groupées en plusieurs catégories pour permettre de les analyser et d'y réfléchir plus profondément. Puisque l'équipe chargée de l'évaluation a conclu que les objectifs du projet sont en train d'être atteints, les recommandations suivantes, bien que n'étant pas indispensables, pourraient renforcer l'efficacité du projet.

LISTE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS FAITES POUR AMELIORER, PRECISER ET ELARGIR LES ACTIVITES DU PROJET DANS LES LIMITES DU BUDGET EXISTANT

Implication des Femmes

- Accroître le niveau de participation des femmes de 15 à 30%, pourcentage incorporé dans le projet HRDA en Afrique, de même que la plupart de la formation financée par l'A.I.D.
- Organiser une Formation des Formateurs de 6 à 8 semaines pour des leaders femmes qualifiées en milieu rural et urbain qui à leur tour, élaboreront une stratégie de formation en Kirundi dans tout le pays.
- Renforcer les associations des femmes rurales en améliorant la formation et les compétences en matière de vulgarisation de leurs leaders.
- Soutenir davantage les activités de l'APEF, notamment ses efforts de formation en milieu rural.
- Envoyer une femme qualifiée (comme par exemple une artiste) aux Etats-Unis ou dans un pays tiers pour la former dans le développement de matériaux de formation audio-visuelle qu'il faudra adapter en Kirundi.
- Recruter des femmes de l'ISA pour les former au niveau du premier cycle universitaire aux Etats-Unis et en faire des vulgarisatrices agricoles.
- Financer la création de matériels de formation appropriés en Kirundi pour former des illettrées.
- Elargir le Comité de Sélection de la CCIB afin qu'une organisation de femmes comme l'APEF y soit représentée de manière permanente.

Nouvelles Initiatives de Formation pour le Secteur Privé

- Accroître le pourcentage de participants du secteur privé à une formation à court terme.
- Offrir chaque année aux meilleurs étudiants Burundais, deux bourses d'études qui leur permettront de poursuivre des études de MBA afin d'accroître le nombre de titulaires de Maîtrise de Hautes Etudes Commerciales prêts à entrer sur le marché du travail. Les étudiants seraient choisis selon leur excellent niveau académique, et la performance qu'ils auront obtenue à une interview et un test spéciaux.
- Offrir plusieurs bourses de formation à titre d'essai à d'éminents employés de sociétés ayant besoin d'une expertise très technique (textiles, organisation de la production).
- Financer les visites d'exploration dans un pays tiers du responsable du projet PDRHB accompagné de l'assistant du secteur privé.
- Commencer à organiser dans les pays voisins, une formation technique en cours d'emploi "niveau chefs d'atelier" pour des individus et petits groupes opérant dans les secteurs industriels en expansion, en collaboration avec le bureau du secteur privé de l'USAID.
- Mettre en place une formation à long terme dans un pays tiers dans des domaines techniques (comme par exemple, horticulture, réparation d'équipement électrique et informatique) dans les pays francophones tels que la Tunisie, le Maroc en utilisant des procédures de l'USAID déjà établies.
- Elaborer un programme de soutien des frais de scolarité pour permettre aux hommes/femmes d'affaires Burundais (non-participants) de s'inscrire à des cours d'Anglais à l'USIS ou ailleurs.
- Financer une formation technique pour améliorer le service clientèle, l'art de vendre et le maintien des stocks.
- Financer une formation technique en relations publiques, publicité et présentation des produits.
- Financer une formation technique en gestion du personnel, embauche, promotion, étude des performances, description d'emplois et avantages.

- Assurer le suivi des anciens participants en les consultant en tête-à-tête afin de les aider à améliorer leurs systèmes de gestion (en utilisant peut-être des volontaires d'APEX).
- Pour amener les jeunes gens à changer leurs points de vue à propos des affaires, du sens pratique et de l'esprit d'entreprise, financer un club des jeunes qui, par le biais de la Chambre de Commerce, s'évertuerait à organiser des groupes de jeunes à gérer des buvettes de rafraîchissement, être receveurs de billets, vendre des journaux, s'occuper du nettoyage à la foire commerciale de l'année prochaine.
- Envoyer plusieurs candidats dans un pays tiers ou, au besoin, dans une société locale pour apprendre à entretenir les ordinateurs.
- Financer avant la foire, un séminaire pour les exposants de la foire qui s'intéressent à apprendre comment disposer et présenter les produits.
- Envoyer deux chefs confirmés de jeunes participer au programme Outward Bound, qui a lieu aux Etats-Unis afin de leur permettre de rassembler des idées et produire une version Burundaise d'un programme qui développera le goût du risque, la confiance en soi et les qualités de chef.
- Financer des séminaires sur la "création d'équipe" pour créer un environnement de travail meilleur et plus coopératif afin d'aider à parer à certains obstacles traditionnels empêchant la bonne conduite des affaires.
- Reconcevoir les programmes d'EI pour mettre l'accent sur des stages dans des sociétés américaines.
- Envoyer en stage à l'Ecole de Gestion de MacDonald's aux Etats-Unis, un entrepreneur de la restauration qui apprendra comment préparer la restauration rapide (fast-food) et le service clientèle, et apprendre l'approche unique de MacDonald's pour former les jeunes désavantagés.
- Concevoir des ateliers et séminaires avec la participation mixte de leaders du secteur public et du secteur privé pour construire des trusts et créer un environnement "gagnant".

Renforcement des Institutions de Formation

- Développer une relation plus étroite avec le CPF pour soutenir une formation accrue du secteur privé, y compris la Formation des Formateurs.
- Elargir l'expertise du CPF en matière d'évaluations des besoins en formation du secteur public aux entreprises, en formant des membres du personnel sélectionnés du CPF à faire une évaluation des besoins. Les volontaires d'APEX pourraient diriger un atelier de deux jours.
- Envoyer un ancien participant au séminaire sur le développement de l'esprit d'entreprise et propriétaire d'une école privée afin qu'il observe le fonctionnement et les programmes d'étude des écoles de commerce techniques des Etats-Unis.
- Identifier une institution privée semblable où un programme d'Anglais convenable pourrait être développé et financer la Formation des Formateurs et le développement de programmes d'études pour l'Anglais commercial.
- Financer en partie l'inclusion d'un cours d'Anglais commercial à l'USIS, tel un prototype pour les écoles de langue privée appartenant à des Burundais.

Améliorer la Gestion du Projet

- Embaucher à plein temps, un Responsable de la Formation Burundais de niveau professionnel.
- Introduire un poste dans le budget du projet PDRHB pour les activités de suivi de l'atelier telles que les bulletins de nouvelles, réunions, activités d'association des anciens élèves.
- Organiser aux Etats-Unis, une conférence de 3 jours des participants pour tous les Burundais suivant des programmes à long terme. La réunion aurait lieu sur le campus qui conviendrait à la majorité des étudiants, de préférence en Août 1992. Le personnel du projet PDRHB, deux responsables du GRB et deux chefs du secteur privé seraient invités à rencontrer des étudiants, réviser les objectifs actuels de la formation et recommander des ajustements pour s'assurer de l'adéquation de la formation aux besoins de développement du Burundi. Des représentants de PIET, de l'Institut Afro-Américain et du CID y seraient invités. Des prototypes d'ateliers de participants similaires et

spécifiques à un pays (Botswana, Mauritanie) seraient utilisés en concevant ce programme.

- Etablir des bases de données sur les nouveaux participants pour faciliter les évaluations de l'impact de la formation financée par la Mission et pour l'évaluation de fin du projet PDRHB: niveaux de salaires, taille de la famille etc.
- Identifier et financer un expert informaticien pour aider pendant une semaine, la Chambre de Commerce à mieux utiliser l'ordinateur financé par le projet.
- Réduire par l'usure, l'influence du gouvernement à propos de la sélection des candidats du secteur privé à la CCIB.
- Financer des réunions périodiques présidées par la Chambre pour des donateurs et des Organisations bénévoles privées qui soutiennent les activités du secteur privé pour empêcher le chevauchement et la répétition de ces activités.

RECOMMANDATIONS A FAIRE POUR LA FORMATION EN CAS DE DISPONIBILITES DE FONDS SUPPLEMENTAIRES

Outre le fait d'accroître les fonds destinés à la mise en oeuvre des recommandations spécifiques ci-dessus énumérées, l'équipe chargée de l'évaluation propose que l'USAID considère d'apporter un plus grand soutien global pour améliorer la capacité institutionnelle existant sur place, visant les besoins des milieux d'affaires, des femmes et des habitants de zone rurale. Le projet peut soutenir davantage la formation des formateurs et développer une plus grande capacité institutionnelle locale, tout en utilisant des formateurs locaux afin d'améliorer leur propre expertise.

Le projet a beaucoup utilisé les institutions Américaines pour la formation académique et technique à court et long terme. Si le projet PDRHB s'élargissait, l'équipe chargée de l'évaluation recommande que la formation à long terme, dans un pays tiers soit accrue de manière considérable, en faisant appel à une capacité de formation rentable et appropriée dans des pays Africains économiquement avancés tels que le Zimbabwe, le Kenya, la Tunisie, l'Ile Maurice, le Maroc et l'Egypte.

Si le projet était plus important, la Mission exigerait une plus grande capacité de gestion de la part du Bureau de la Formation du projet PDRHB et des formateurs extérieurs engagés sous contrat par le projet. En élaborant un Supplément du Document du Projet, la Mission devra analyser soigneusement la lourde tâche de

gestion qui lui incombera, afin de concevoir un mécanisme efficace qui s'occupera d'une formation plus importante au niveau local et dans un pays tiers.

ANNEXES

ANNEXE A: METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Une équipe de trois personnes composée de deux consultants basés aux Etats-Unis et d'un employé de l'USAID basé au Burundi, ont été désignés pour faire l'évaluation à moyen terme du Projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi. Cette méthodologie a utilisé des procédures d'évaluation standard suivies, établies par l'A.I.D. et excessivement appliquées pour évaluer des projets de développement. Elle est composée des éléments suivants:

Recherche de Littérature et Révision de Document

Avant d'arriver sur le terrain, l'équipe a révisé divers documents envoyés par la Mission aux Etats-Unis. Outre les rapports internes de l'USAID précédant le Document de Projet, tels que le Document d'Identification du projet, l'équipe a révisé la déclaration d'Evaluation de l'Impact du projet faite par la Mission ainsi que les évaluations de fin de formation produites par des contractants chargés du placement des participants et basés à Washington. A son arrivée au poste, l'équipe a amassé des documents concernant d'autres projets de l'USAID ainsi que des donateurs et du gouvernement du Burundi dans le but de bien placer le PDRHB dans le contexte d'autres projets de développement au Burundi. Les documents qui concernaient directement le projet sous évaluation, ont été énumérés dans la Bibliographie. L'équipe a "examiné en détail" les dossiers des participants du projet et a révisé en détail tous les dossiers relatifs aux activités sur place et aux programmes de stage aux Etats-Unis.

Interviews et Enquêtes

Avant de quitter Washington, le chef d'équipe a contacté des représentants d'organisations responsables du placement, du suivi et de l'évaluation des programmes de formation aux Etats-Unis des Burundais dans le cadre du PDRHB. Ces interviews ont permis d'avoir des impressions et des données à jour sur les participants actuels et anciens à court et long terme sponsorisés par le projet.

Durant une période de près de trois semaines et demie, l'équipe a eu des interviews avec des responsables Burundais du secteur public et du secteur privé, le personnel de l'USAID et de l'USIS ainsi que les participants rentrés et sur le point de rentrer, pour compiler des données sur lesquelles on pourrait baser ses découvertes et recommandations. Des interviews à la fois en tête-à-tête et en groupe ont été organisées et au cours de ces réunions, l'équipe a complété les éléments de l'enquête pour guider les questions et assurer un processus de collecte des données cohérents. Les questionnaires sont inclus dans les Annexes. Pour les candidats du secteur privé, un membre de l'équipe a d'habitude rendu visite aux participants rentrés dans leurs entreprises. L'équipe a interviewé un groupe d'hommes/femmes d'affaires

Burundais dans le Gitega, qui avaient bénéficié d'une formation sponsorisée par le PDRHB, et fait plusieurs visites sur le terrain dans la région environnante. D'autres interviews ont eu lieu dans la région de Bujumbura.

Tabulation des Résultats de l'Enquête, Formulation des Découvertes et Recommandations Préliminaires

Une semaine avant la fin de sa visite sur le terrain, l'équipe a présenté au Comité de la Mission chargé du Projet, ses découvertes préliminaires. Au cours des travaux effectués sur le terrain, l'équipe a eu des réunions tous les Lundi avec le Comité du Projet pour réviser les progrès réalisés et rassembler des données. Une ébauche du document entier comportant la liste des recommandations a été terminée trois jours avant le départ de l'équipe et soumis aux commentaires des membres du Comité du Projet. Des commentaires préliminaires de la Mission ont ensuite été incorporés dans la seconde ébauche avant le départ. L'ébauche finale du projet incluant le résumé des Découvertes et Recommandations ainsi que d'autres commentaires et corrections qui avaient été faits sur le terrain, a été produite le 29 Août 1991 et transmise à la Mission. Le document final a ensuite été soumis et traduit en Français.

ANNEXE B: PLAN DE TRAVAIL

I. BUT

Le but de ce contrat est d'obtenir les services d'une société de conseil qui puisse fournir deux spécialistes en matière d'évaluation de la formation qui conduiraient une évaluation à moyen terme du projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi (PDRHB, 695-0121) et rédigeraient un rapport sur la base de leurs découvertes.

L'évaluation à moyen terme aura pour objectif de:

- A. résumer les progrès et réalisations du projet à ce jour, en incluant une analyse :
 - des intrants financiers (prévus par rapport aux intrants présents);
 - résultats de la formation (prévus par rapport aux résultats présents);
 - progrès faits vers la réalisation des buts et objectifs du projet;
 - progrès faits pour donner des possibilités de formation aux femmes.
- B. Evaluer l'impact de la formation suivant la capacité et la performance des individus travaillant dans des institutions/entreprises fournissant des participants;
- C. Identifier les problèmes/difficultés du projet et recommander des solutions d'actions réparatrices;
- D. Recommander les changements à apporter à la mise en oeuvre du projet, les ajustements d'intrants ou résultats, les procédures ou calendriers de mise en oeuvre, ou suivi du projet, pour améliorer la gestion et/ou l'impact du projet;
- E. Evaluer les buts et objectifs récemment révisés du projet, et aider au développement des indicateurs d'impact à utiliser dans l'exercice d'Evaluation Annuelle de l'Impact du Programme faite par l'USAID/Burundi;
- F. Faire des recommandations pour des ajustements à moyen terme du projet afin d'améliorer la probabilité que les objectifs du projet seront réalisés durant la durée de vie prévue du projet; et
- G. Suggérer des mécanismes possibles de mise en oeuvre de la formation sur place.

II. PLAN DE TRAVAIL

Le contractant sera responsable de fournir les services de deux spécialistes de la formation qui feront une évaluation à moyen terme du projet PDRHB, suivant le plan de travail illustratif présenté ci-dessous, dans la Partie IV. Des éléments considérables de l'évaluation sont abordés plus bas, dans la partie V. Parmi les sources d'information permettant de mener à bien cette évaluation figureront les documents/dossiers du projet, les interviews avec les participants aux Etats-Unis de même que des participants rentrés, interviews avec des institutions de formation utilisées dans le cadre du projet PDRHB, interviews avec le personnel de l'USAID approprié, les Responsables du Gouvernement Burundais et les entreprises du secteur privé qui ont bénéficié de la formation du PDRHB.

Les deux spécialistes, un Chef d'équipe/Specialiste de la formation, et un Spécialiste de la Formation du Secteur Privé seront assistés d'un troisième membre de l'équipe (Burundais) qui sera spécialiste en matière d'activités de formation, embauché localement directement par l'USAID/Burundi. Une description illustrative du poste du Chef d'équipe/Specialiste de la Formation et du Spécialiste de la Formation du Secteur Privé figure ci-dessous:

Le Chef d'Equipe/Specialiste de la Formation (CE/SF) sera chargé de mener l'effort global d'évaluation et de préparer l'ébauche finale du rapport d'évaluation. Les responsabilités qui incombent au CE/SF comprennent, mais ne se limitent pas aux points suivants:

- établir le plan et calendrier de travail de cette évaluation pour les tâches à accomplir aux Etats-Unis et au Burundi, et finaliser ces plans avec l'USAID/Burundi;
- Identifier et consulter les ressources (documents et individus), aux Etats-Unis comme au Burundi, telles que requises par le plan de travail approuvé; planifier et superviser les activités des autres membres de l'équipe chargée de l'évaluation;
- consulter régulièrement le personnel de l'USAID/Burundi (au moins une fois par semaine) durant la période d'évaluation pour faire un rapport sur les progrès, découvertes, recommandations possibles de cette évaluation, etc.;
- rédiger, avec les données d'autres membres de l'équipe, le rapport d'évaluation final;

117

- interroger le représentant de l'A.I.D. et le personnel approprié de l'USAID sur les recommandations à faire concernant les découvertes de l'évaluation avant de quitter le Burundi; et
- à leur retour aux Etats-Unis, superviser la production du rapport d'évaluation finale. (Le contractant sera responsable de faire traduire le rapport d'évaluation en Français, et de faire reproduire les versions Anglaises et Françaises du rapport pour les envoyer à l'USAID/Burundi (cf. Partie ci-dessous)

Le Spécialiste de la Formation du Secteur Privé (SFSP) sera responsable de:

- travailler avec le CE/SF pour faire l'évaluation et établir le calendrier du travail à faire aux Etats-Unis et au Burundi;
- aider à identifier et consulter des ressources (documents et individus), aux Etats-Unis et au Burundi, conformément au plan de travail approuvé;
- rédiger les parties appropriées du rapport d'évaluation final, selon les instructions du CE/SF;
- interroger, avec le CE/SF, le Représentant de l'A.I.D. et le personnel approprié de l'USAID sur les découvertes et recommandations de l'évaluation avant de quitter le Burundi; et
- à leur retour aux Etats-Unis, aider au besoin à la rédaction du rapport d'évaluation final.

III. PLAN DE TRAVAIL ILLUSTRATIF

L'évaluation se fera en trois phases distinctes durant une période prévue de sept semaines.

Phase 1: La première phase de l'évaluation aura lieu aux Etats-Unis (à Washington, D.C. et à Atlanta, en Georgie) et consistera en une séance d'orientation sur le projet, une passation de marché avec le personnel de l'A.I.D./W approprié, une révision du projet et d'autres documents à propos existants à l'A.I.D./W, une localisation et interview (soit en personne, soit au téléphone) des participants qui reçoivent à présent une formation dans le cadre du projet PDRHB, et une passation de marché avec les institutions de formation utilisées dans le cadre du PDRHB

(comprenant, mais ne se limitant pas à PIET; l'Université Clark Atlanta; l'Institut de Gestion d'Atlanta; et Entrepreneurs International). Dans l'annexe IV du présent PIO/T figure une liste de contacts et de participants que l'équipe chargée de l'évaluation devra essayer de contacter lors de son séjour aux États-Unis.

L'USAID estime qu'il faudrait compter une semaine pour cette première phase de l'évaluation.

Phase 2: Suite aux séances d'orientation initiales et à l'établissement de contacts aux États-Unis, l'équipe chargée de l'évaluation se rendra à Bujumbura, vu que le Burundi constitue la seconde phase de cette évaluation. Le membre de l'équipe Burundais se joindra à l'équipe sous contrat à ce moment-là. L'USAID estime qu'il faudra passer cinq semaines au Burundi:

- A. Semaine 1: travail préparatoire à réviser les documents/dossiers du projet, rencontrer le personnel de l'USAID, établir et finaliser le plan de travail;
- B. Semaine 2-3: Collecte de données/interviews, visites du site, voyages sur le terrain, réunion avec le personnel de l'USAID pour réviser les progrès du projet, discuter des problèmes, etc. (On estime que l'évaluateur passera près de 95% de son temps à Bujumbura; et on prévoira un ou deux voyages sur le terrain à Gitega et/ou Ngozi pour interviewer les participants rentrés du Ministère du Développement Rural, ainsi que les participants du secteur privé);
- C. Semaine 4: Préparer la première ébauche du rapport d'évaluation et la présenter au personnel de l'USAID; et
- D. Semaine 5: Préparer l'ébauche finale du rapport d'évaluation, l'interrogation finale du personnel de l'USAID, et le départ.

Phase 3: L'équipe contractante quittera le Burundi après avoir passé cinq semaines dans le pays et terminera le rapport d'évaluation en incorporant convenablement les commentaires finaux de l'USAID. A la fin du rapport, le contractant sera responsable de faire traduire le rapport en Français.

IV. ELEMENTS POSITIFS DE L'EVALUATION

Le contenu positif de cette évaluation couvrira les domaines de la mise en oeuvre/gestion du projet, évaluation de l'impact de la formation, évaluation de la formation reçue, facteurs institutionnels et facteurs externes. Les questions qu'il faudrait se poser incluent mais ne se limitent pas à:

A. Mise en Oeuvre/Gestion du Projet

1. Quel est le statut de ce projet sur la base de ses intrants et résultats à ce jour? Quels objectifs ont-ils été réalisés? Comment a t-on réussi à les réaliser? Quels sont les indicateurs de succès? Quels sont les objectifs qui n'ont pas été réalisés? Quelles en sont les raisons? Les objectifs sont-ils irréalisables, plus possibles, ou, selon l'évaluateur, les objectifs sont-ils réalisables? Quelles recommandations spécifiques peut-on faire pour s'assurer que ces objectifs seront réalisés?
2. Quelle est la situation financière de ce projet? Les fonds disponibles du projet suffiront-ils pour atteindre les résultats prévus?
3. La gestion du projet a-t-elle été adéquate? Comment peut-elle être améliorée? Quelles mesures peut-on prendre pour améliorer l'évaluation en cours de la formation reçue?

B. Evaluation de l'Impact de la Formation

1. Comment les opérations d'entreprises publiques et/ou privées ont-elles affectées les programmes de formation individuels? Y a t-il eu des améliorations en matière d'efficacité? création d'emplois? Y a t-il d'autres indicateurs d'impact qui puissent nous amener à conclure que l'impact de la formation a été positif et/ou négatif?
2. Comment les programmes de formation individuels ont-ils affectés l'individu?

C. Evaluation de la Formation Reçue

1. Dans quelle mesure la formation a t-elle à ce jour, été réussie? Quel impact la formation a t-elle eu sur l'institution ou l'entreprise du participant? Les domaines et les institutions de formation ont-ils été bien choisis? Quels cours, institutions ou domaines de formation spécifiques ont eu l'impact le plus positif?
2. Les processus de sélection des candidats ont-ils été efficaces et justes? En quoi cela est-il différent pour le secteur privé et le secteur public? Certains types de candidats (comme les femmes) sont-ils désavantagés à cause de la nature du processus de sélection? Comment peut-on améliorer le processus de sélection?

D. Facteurs Institutionnels

1. Quel a été le rôle des diverses institutions impliquées dans la mise en oeuvre du projet et/ou visées pour recevoir une formation? D'autres institutions devraient-elles être impliquées? La coordination a-t-elle été adéquate? Comment peut-on améliorer cela?

2. La Chambre de Commerce et d'Industrie a-t-elle été le canal le plus approprié pour la formation du secteur privé? Si non, quelles autres organisations pourrait-on utiliser? Quelles recommandations peut-on faire pour améliorer le processus actuel de sélection de candidats?

E. Facteurs Externes

1. Le projet PDRHB reflète-t-il bien l'accent stratégique mis par l'USAID (tel que démontré par le Programme de Promotion des Entreprises du Burundi) et comment? Comment pourrait-on et/ou devrait-on "mettre au point" le projet afin qu'il réponde aux besoins de développement du secteur privé?

F. Minimum Requis de Qualifications

1. Chef d'équipe/ Spécialiste de la Formation:

a. Formation: Avoir au minimum une Maîtrise (MA) en Education, Relations Internationales, Sociologie, Economie du Développement, ou dans un domaine connexe.

b. Expérience: Avoir au minimum 10 années d'expérience en matière d'activités de formation des participants notamment, la formation de participants financée par l'A.I.D.; il est nécessaire d'avoir (au minimum) deux années d'expérience directe avec l'A.I.D. L'expérience en matière d'évaluation des projets de formation institutionnelle, en particulier en Afrique, est nécessaire. Le CE/SF devra connaître la formation académique traditionnelle et la formation à court terme (à l'étranger et dans le pays), pour les individus des secteurs public comme privé.

c. Langue: Français, il faut au minimum avoir le niveau S-3, R-3 du FSI; niveau S-3+, R-3+ souhaités. Le CE/SF devra faire des interviews et lire des rapports en Français sans avoir besoin d'un interprète ou d'un traducteur.

2. Spécialiste de la Formation du Secteur Privé:

a. Formation: Avoir au minimum une Maîtrise (MA) en Education, Hautes Etudes Commerciales, Economie de Développement, ou dans un domaine connexe.

b. Expérience: Avoir au minimum 10 années d'expérience en matière d'activités de formation des participants, et il est notamment souhaitable d'avoir de l'expérience auprès de l'A.I.D. Avoir de l'expérience en matière d'évaluation des projets de formation institutionnels; une expérience en particulier en Afrique, est souhaitée. Le Spécialiste de la Formation du Secteur Privé devrait avoir une idée et de la formation académique traditionnelle, et de la formation à court terme (à l'étranger et dans le pays) pour des individus du secteur public et privé, mais devrait avoir une force particulière en matière de formation liée au secteur privé.

c. Langue: Français, il est nécessaire d'obtenir au minimum le niveau S-3, R-3 du FSI; niveau S-3+, R-3+ souhaité. Le Spécialiste de la Formation du Secteur Privé devra faire des interviews et lire des rapports en Français sans avoir besoin d'un interprète ou d'un traducteur.

ANNEXE C: LISTE DES PERSONNES CONSULTEES

- LT = Participant à long terme financé par le projet PDRHB
CT = Participant à court terme financé par le projet PDRHB
EI = Participant à court terme dans le programme d'Entrepreneurs International
* = Participant à des séminaires ou atelier sur place.

ENTREVUES PARTICIPEES AU BURUNDI

Chambre de Commerce et d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi

- Mr. Prime NYAMOYA, Secrétaire Général*
Mr. Joseph AKILIMALI, Directeur des Etudes* (CT)
Mr. Pierre Claver NDUWUMWAMI, Délégué régionale* (Gitega)¹⁵

Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (Banque Mondiale)

Mme. Jackie DAMON, Responsable du pays pour le Burundi

Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage

- Mr. Désiré NSHIMIRIMANA, Directeur de Cabinet* (CT)
Mme. Ancilla NDAHIGEZE, Directeur de l'Enseignement et de la Formation Agricole (CT)
Mr. Mathias NIJIMBERE, Chercheur, ISABU (LT)
Mr. Diomede BUZINGO, Chercheur, ISABU (LT)
Mr. David NKESHIMANA, Chercheur, ISABU (CT)

Ministère du Commerce et de l'Industrie

- Mr. Prosper NDINDORERA, Directeur Général du Commerce*
Mr. Jerome GAHUNGU, Directeur Commercial de la Société Régionale de Développement de l'Imbo (CT)
Mr. Emmanuel BAZIKAMWE, Directeur Adjoint du Département de l'Industrie (CT)
Mr. Emmanuel NKENGURUTSE, Directeur Adjoint du Commerce Extérieur (CT)
Mr. Leopold BIZINDAVYI, Conseiller à la Direction Générale du Commerce (CT)

¹⁵Sélectionné pour un programme de MBA aux Etats-Unis, financé par le projet PDRHB.

Ministère de l'Éducation Nationale

Mr. Pierre Claver SINDAYIGAYA, Directeur du Bureau de Bourses et d'Étude et de Stages (BBES)

Ministère du Développement Rural

Mr. Bonaventure CITEGETSE, Directeur du Département des Coopératives (Gitega)
Mr. Johnson SINARINZI, Directeur adjoint chargé du Commerce, Département des Coopératives (Gitega) (CT)
Mme. Leonie NDIRISHIRA, Directrice-adjointe chargée de l'appui technique aux coopératives, Département des coopératives (Gitega)

Ministère du plan

Mr. Prosper BANYANKIYE, Directeur Général, Chargé du Plan*

Association pour la Promotion Economique de la Femme (APEF)

Mme. Séraphine RUVAHAFI, Conseillère à la Présidence et membre du comité exécutif de l'APEF (CT)
Mme. Imelda MAGORWA, Présidente,, APEF et cadre du Ministère pour la Promotion de la Femme et la protection Sociale

Service d'Information des Etats-Unis (USIS)

Mme. Amy HART, Directrice, Programme de Formation en Anglais

L'Agence Internationale pour le Développement (USAID)

Mr. Glenn SLOCUM, Représentant de l'A.I.D.
Mr. David LEONG, Responsable de l'Évaluation du Projet
Mme. Antoinette FERRARA, Responsable de Programme
Mme. Lorraine DENAKPO, Responsable de la Formation (Directrice du projet PDRHB)
Mme. Thérèse NDIKUMANA, Adjointe à la Formation
Dr. Donald HART, Responsable de l'Entreprise Privée
Mr. KADISHA Mateta, Adjoint du Responsable du Secteur privé
Dr. Elizabeth ADELSKI, Consultant en matière d'Entreprise Privée
Mr. Tom WHITNEY, Chef de Mission, Projet de Systèmes de recherches Agricoles des petites entreprises, Université d'Arkansas

Corps de la Paix Américain

- Mr. Stan Dunin, volontaire affecté au projet APEX
- Mr. Nigel Collie, volontaire affecté au projet APEX

Entrepreneurs Privés

- Mr. Stanislas BANKIMBAGA, Propriétaire, Laboratoire LAMEBU (pharmacie et laboratoire médical)
- Mr. Redempteur BASHIRAHISHIZE*
- Mr. Jean-Marie BIZINDAVYI, Superviseur de la production, FABRICAH SPRL (imprimerie) (CT)
- Fr. Remy HATUNGIMANA, Boucher
- Mme. Imelda KAMENGE, Propriétaire, "Welcome Shop" (vêtements pour hommes, femmes et enfants)*
- Mme. Vincent KARAYENZI, Directeur-Général, ABACOF-MULTIVISION (école privée de commerce; publicité et services artistiques)
- Mme. Marie-Muque KIGOMA, Directeur Commercial, FRUITO (usine de jus de fruit) (CT)
- Mme. Gudule BANYIYEZAKO, Propriétaire, Salon de Beauté et co-propiétaire du restaurant St Joseph* (EI)
- Mr. Félix MUFURERA, propriétaire, petit garage (Gitega)*
- Mr. Simon Mwaro, Président, Chambre de Commerce (Gitega)
- Mme. Séraphine NGARUKO, propriétaire, Pharmacie du Rond Point* (EI)
- Mr. Alphonse NIVIBIZI, propriétaire, Société de fabrication de brique (Gitega)*
- Mr. Leonidas RUNYUTU, Co-Propriétaire, Dimac (société de matériaux de couvertures pour toitures)
- Mme. Aimée RUPARI, propriétaire, petite laiterie (Gitega)
- Mme. Thérèse RURASHITSE, propriétaire, agence de voyage (EI)*
- Mme. Sylvana SIBOMANA, Chef de la coopérative de couture des femmes* (Gitega)

ENTREVUES PARTICIPEES A WASHINGTON, D.C.

Partners for International Education and Training (PIET)

- Mme. Debra Egan, Coordinatrice de Programme pour les Participants à une Formation Académique à Long Terme
- Mme. Carol Fenn, Coordinatrice de programme pour les participants Burundais à une Formation technique à court terme

Entrepreneurs International (EI)

Mme. Caroline Hollister, Directrice

Mme. Maidaine Tocatlian, Responsable des participants Burundais

Consortium for International Development (CID)

Mr. James Colleen, Directeur (Bureau de Washington) - interview téléphonique seulement

PARTICIPANTS BURUNDAIS CONSULTES PAR TELEPHONE

Mr. Laurent BAHAMINIYAKAMWE, Université d'Auburn

Mr. Boniface BIRIZANYE, Université d'Etat du Mississippi

Mr. Prosper GAHUNGU, Université d'Etat Polytechnique de Californie

Mr. Nephali NTAHIMPERA, Université A&M du Texas

Mr. Dominique MUYANGO, Université de Georgie

ANNEXE D: BIBLIOGRAPHIE

Adelski, Elizabeth et Demol, Erik. The formal Private Sector of Bujumbura and Three Interior Towns, USAID et le Ministère du Commerce et de l'Industrie, Juin 1991.

Burundi Entrepreneurial Development Training Program, Interim Report, Management Systems International, Janvier 1989.

Burundi Entrepreneurial Development Training Program, Summary Final Report, Management Systems International, Mai 1990.

Burundi Private Sector Training Needs Assessment, 1988-1991; Management Systems International, Juin 1988.

Développement des Ressources Humaines au Burundi: Identification des besoins en formation; Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social (CURDES), Rapport Provisoire No.1, (financé par l'USAID), Juin 1986.

Document du Projet de Développement des Ressources Humaines du Burundi, (595-0121), USAID/Burundi.

Fikry, Mona et Ward, Mark. The Economic Integration of Women in the Development Process of Burundi, Rapport provisoire Préliminaire, Management Systems International, Juin 1991 (Rapport de l'USAID).

LeBel, Phillip. Rapport de Mission D'Evaluation de l'ISGE du Burundi, (Banque Mondiale), Avril 1991.

Report of Returned Participants Meeting, USAID Training Office, Septembre 1990.

Le Secteur Non-Structuré urbain au Burundi, Rapport de PNUD-BIT, Bujumbura, 1990.

Small Farming Systems Research Project, Supplément du Document du projet de l'USAID, Mars 1990.

Structural Adjustment Policy Report, Centre pour la Recherche en matière de Développement Economique (C.R.E.D.) Université du Michigan, (versions anglaise et française), Mai 1990.

ANNEXE E: PROTOCOLE ENTRE LE MINISTERE DE L'EDUCATION ET LA CHAMBRE DE COMMERCE

PROTOCOLE D'ACCORD

ENTRE

LE MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

ET

LA CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE, D'AGRICULTURE ET
D'ARTISANAT

Conformément au document de projet du projet 695-0121 concernant le Développement des Ressources Humaines du Burundi, le Ministère de l'Education et la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat (CCIB) conviennent des points suivants:

ARTICLE I: Répartition des Responsabilités

Le Ministère de l'Education (Min Educ) attribue l'exécution du projet à la CCIB et au Bureau des Bourses d'Etudes et des Stages (BBES).

La CCIB et le BBES consentent à travailler en collaboration étroite avec l'USAID afin de réaliser les objectifs du projet. Le personnel du département d'étude et de documentation de la CCIB et celui du BBES sont responsables non seulement d'assurer la coopération avec l'USAID, mais aussi d'assurer la coopération avec les délégations régionales.

ARTICLE II: Formation sur Place

La CCIB fournira une salle de conférence (50 sièges), un tableau et un personnel d'entretien pour toute la formation sur place. Le personnel compétent de la CCIB pourrait également servir de formateurs dans ce genre de programmes et travaillera en étroite collaboration avec tout autre formateur recruté par le contractant (USAID).

Bien que la CCIB n'ait pas actuellement d'équipement audio-visuel, elle consent à en louer ou en emprunter si le besoin de pareil équipement se faisait sentir. De manière idéale, l'USAID devrait s'assurer que les formateurs

arrivent avec leur propre équipement audio-visuel. La CCIB prendra la responsabilité du transport, du logement et de tout autre soutien logistique des stagiaires.

ARTICLE III: Analyse des Besoins et Plans de Formation

En collaboration avec l'USAID, les Ministères du Plan, de l'Education nationale, du Travail et de la Formation professionnelle, ainsi que la CCIB entreprendront une étude globale des besoins en formation du Secteur Privé Burundais.

Le Ministère de l'Education soumettra un plan de formation annuel à l'USAID. Ces plans décriront les séminaires qui se tiendront au Burundi, de même que la formation à court et long terme qui aura lieu aux Etats-Unis ou dans un pays tiers.

Pour informer ses membres des possibilités de formation offertes par ce projet, la CCIB s'assurera que les annonces sont publiées dans le Renouveau (en Français) et dans Ubumwe (en Kirundi).

ARTICLE IV: Le Comité de Sélection

Le comité de sélection pour la formation du secteur privé se composera des membres suivants:

- un Représentant du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (Président)
- un Représentant du Ministère de l'Education Nationale
- un Représentant du Ministère du Plan
- un Représentant du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle
- les membres du Conseil Exécutif de la CCIB qui serviront de Secrétariat du Comité, une commission de 3 membres sélectionnés parmi les administrateurs de la CCIB.

Le comité de sélection aura pour rôle:

- d'identifier les besoins en formation du secteur privé;
- d'informer les membres de la CCIB des possibilités de formation;
- de sélectionner les candidats pour une formation à court et long terme aux Etats-Unis ou ailleurs;

- de sélectionner, en collaboration avec l'USAID, des contractants (formateurs) pour des programmes de formation;
- de participer à une révision et une évaluation annuelles du projet.

ARTICLES V: Banque des Données

La CCIB conservera une banque de données à jour de ses membres. La CCIB aura pour principale responsabilité de maintenir des dossiers d'identification précis de ses membres. Cette banque de données pourra être utilisée pour identifier des participants potentiels à la formation du secteur privé. Elle contiendra également des informations concernant l'impact du programme sur la performance des individus ou des entreprises qui auront bénéficié de la formation différente offerte par le projet.

ARTICLE VI: Coordinateur Principal

Le Secrétaire Général de la CCIB ou son Représentant et le Directeur du BBES ou son Représentant sont chargés de coordonner la participation de la CCIB au projet et d'assurer que les objectifs convenus avec l'USAID sont réalisés dans les délais prévus.

ARTICLE VII: Approbation du Ministère de l'Education Nationale

Le Ministère de l'Education Nationale affirme avoir donné son approbation à la CCIB à propos des procédures et responsabilités décrites dans le présent Accord.

Une copie de cet accord a été transmise au représentant de l'USAID/Burundi.

Date: Bujumbura, le 14 Mars 1988

Signé par: Patrice NSABABAGANWA
Président de la Chambre de Commerce
d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat

Approuvé par: Le Lieutenant-Colonel Jean Claude NDIYO
Ministre de l'Education Nationale

ANNEXE F: QUESTIONNAIRE ADRESSES AUX PARTICIPANTS RENTRES APRES UN STAGE A EI

Nom du Participant? _____

Interviewé par _____ Date _____

1. Pouvez-vous décrire le programme de formation auquel vous avez participé aux Etats-Unis? Quand êtes-vous rentré? _____

2. Etiez-vous bien préparé pour votre voyage aux Etats-Unis?
OUI / / NON / /

Le Briefing de l'USAID était-il adéquat?

L'accueil et les séances d'orientation reçus aux Etats-Unis étaient-ils suffisants?

3. Prière évaluer votre programme de formation aux Etats-Unis suivant les questions suivantes:

	Mauvais	Moyen	Bon	Excel
Sa conception et son exécution?				
Longueur de la formation?				
Qualité des connaissances techniques?				
Logement durant la formation?				
Autres _____				

4. Avez-vous acquis des connaissances ou techniques spécifiques durant votre programme de formation ou lors de visites d'entreprises dans d'autres villes?

Si oui, quelles sont-elles?

Si non, pourquoi? (par exemple, niveau de technologie trop élevée, entreprise de formation trop grande, demandes du marché différentes, etc.)

5. Votre formation a t-elle apporté des améliorations considérables dans votre société?

	Aucune	Certaines	Beaucoup
En qualité?			
Accroissement de l'emploi?			
Réduction des Coûts?			
Accroissement de la production?			
Accroissement des Ventes?			
Accroissement des Bénéfices?			
Nouveaux Marchés?			
Nouvelles co-entreprises?			
Nouveaux Produits?			
Autres _____			

6. Prière évaluer votre expérience globale de la formation.

- Mauvaise / /
- Moyenne / /
- Très bonne / /
- Excellente / /

7. Votre niveau d'Anglais était-il suffisant pour tirer profit de tous les aspects du programme?

- Non suffisant / / Suffisant / / Non Approprié / /

8. Avez-vous suivi des cours d'Anglais avant votre programme de formation?

- Oui / / Aux Etats-Unis / / Au Burundi / / Non / /

INTERVIEWEUR: L'interview a t-elle eu lieu en Anglais ___ Français ___

9. Citez un ou deux domaines (s'ils existent) dans lesquels votre formation aurait pu être améliorée?

ANNEXE G: PARTICIPANTS DU PDRHB - JUILLET 1991

<u>Nom du Participant</u>	<u>Sexe</u>	<u>Lieu de Travail</u>	<u>Domaine de Formation</u>	<u>Remarque</u>	<u>Lieu</u>
*** DOCTORAT ***					
BAHAMINYAMWE	H	FAGAGRO	AGRONOMIE	AMDP PARTIEL	UNIV AUBURN
NJEMBERE	H	ISABU	AGRONOMIE	NON ACCEPTE	UNIV NEBRASKA
NTAHIMPERA	H	ISABU	AGRONOMIE		TEXAS A&M
NTAMATUNGIRO	H	ISABU	AGRONOMIE		UNIV ARK
*** MAITRISE PUBLIC ***					
BUZINGO	H	ISABU	AGRONOMIE	AMDP PARTIEL	UNIV MISSOURI
GAHUNGU	H	MINAGRI	AGRO-INDUSTRIE		CAL POLY
BIRIZANYE	H	MINAGRI	ECON. AGRIC		UNIV MISS
MUYANGO	H	MINAGRI	ECON. AGRIC		UNIV GEORGIE
HATUNGIMANA	H	TRAVAIL	MAIN D'OEUVRE		EU INST INCON
SINTIREMERA	F	MIN CMMRCE	COMMERCE INTERN		SUNY BINGHAMTON
YAMUREMYE	H	MIN FIN	COMPTABILITE		EU INST INCON
*** MAITRISE PRIVE ***					
NZEYIMANA	H	CCIB	FINANCE		EU INSTIT INCONNU
NDUWUMWAMI	H	CCIB	COMMERCE INTERN		EU INSTIT INCONNU
MABUSHI	F	PRIVE	FINANCE		ALABAMA A&M
GISAGE	H	PRIVE	GESTION AFF INTERN		UNIV ILLINOIS
TINYA	H	PRIVE	COMMERCE INTERN		EU INSTIT INCONNU
MUKWANANZI	H	PRIVE	COMPTABILITE		EU INSTIT INCONNU
NGOMIRAKIZA	H	PRIVE	MARKETING		EU INSTIT INCONNU
*** CT PRIVE ***					
HAVYARIMANA	H	PRIVE	AGRI	STOCKAGE GRAIN	KANSAS
NDICUNGUYE	H	PRIVE	INDUST	MACH A TRICOTER	ITALIE
BIZINDAVYI	H	PRIVE	INDUST	IMPRIMERIE	EU - DIVERS
RURASHITSE	F	PRIVE	SERVICE	TOURISME	EU - DIVERS
BANYIYEZARO	F	PRIVE	SERVICE	SALON DE BEAUTE	EU - DIVERS
HATUNGIMANA	H	PRIVE	SERVICE	BOUCHERIE	BELGIQUE
WEGE	H	PRIVE	AGRI	FRUIT/LEGUMES	EU - DIVERS
BANKIMBAGA	H	PRIVE	SERVICE	PHARMACIE	COTE D'IVOIRE
NTUKAMAZINA	H	PRIVE	AGRI	COOPERATIVES	NIGER
NGARUKO	F	PRIVE	SERVICE	PHARMACIE	COTE D'IVOIRE
KIGOMA	F	PRIVE	INDUST	TRAITEMENT FRUITS	COTE D'IVOIRE
SINDAYAGAYA	H	PRIVE	AGRI	STCKFRUIT/LEGUMES	CALIF
NDAHIBORE	H	PRIVE	AGRI	STOCK.FRUIT/LEGUMES	CALIF
MUKAMURANGWA	F	PRIVE	SERVICE	SALON DE BEAUTE	EU - DIVERS
NTERERO	F	PRIVE	SERVICE	SALON DE BEAUTE	EU - DIVERS
MASINZO	H	PRIVE	INDUST	METALLURGIE	EU - DIVERS
BAGUMAKO	H	PRIVE	INDUST	REFRIGERATION	EU - DIVERS
RUHEZAMIHIGO	H	PRIVE	SERVICE	HOTEL/TOURISME	EU - DIVERS
MUSARAGANYI	H	PRIVE	INDUST	PODUCT. CHAUSSURES	EU - DIVERS
MPAGAZE	H	PRIVE	INDUST	VENTES/MARKETING	CALIFORNIE
NIKOBAMYE	H	PRIVE	AGRI	STOCK.RIZ/GRAINS	EU - DIVERS
NTAMANYOMA	F	PRIVE	SERVICE	BEAUTE/APPAREILS	EU - DIVERS
MANGAZA	F	PRIVE	SERVICE	INFORMATIQUE/COMPTA	A CHOISIR
YENGAYENGE	H	PRIVE	SERVICE	PHARMACIE	EU
MUSARAGANYI	F	PRIVE	AGRI	EXPORT. FLEURS	A CHOISIR
NDIKUMANA	F	PRIVE	AGRI	EXPORT. FLEURS	A CHOISIR
BIGENDAKO	H	PRIVE	SERVICE	SCULPTURE PIERRE	A CHOISIR
NKUNZIMANA	H	PRIVE	AGRI	PEPINIERE	A CHOISIR
NKUNZIMANA	H	PRIVE	AGRI	LAITERIE	A CHOISIR

<u>Nom du Participant</u>	<u>Sexe</u>	<u>Lieu de Travail</u>	<u>Domaine de Formation</u>	<u>Remarque</u>	<u>Lieu</u>
*** CT SOUTIEN AG/RURAL ***					
BIZINDAVYI	H	MIN CMMRCE	MARCHES RURAUX	ATELIER RHUDO/WCA	ABIDJAN
NOBERA	H	MIN AGR	MARCHES RURAUX	ATELIER RHUDO/WCA	ABIDJAN
NZOTUNGWANMAN	F	MIN RURAL	GESTION/ENTRE	ATELIER HRDA	ABIDJAN
NDAHIGEZE	F	MIN AGR	GESTION/ENTRE	ATELIER POUR FEMMES	ATLANTA
SINARINZI	H	MIN RURAL	COOP'S	CLUSA/NIAMEY	NIAMEY
MUYEHE	H	MIN RURAL	GESTION/ENTRE		ATLANTA
BARATWANYO	H	MIN RURAL	CREDIT RURAL		ATLANTA
NOBERA	H	MIN AGR	POLITIQUES AG		KENYA
GAHUNGU	H	MIN RURAL	PROMOTION PME		ATLANTA
SINARINZI	H	MIN RURAL	COOP		MISSOURI
NKESHIMANA	H	ISABU	TRAITEMENT ALIM.		CALIFORNIE
NTAREME	H	MIN AGR	ANAL PROJ AGR		COLORADO
GAMIRIRWA	H	MIN AGR	ANAL PROJ AGR		COLORADO
NIYONGEKO	H	MIN AGR	POLITIQUES AGR		CALIFORNIE
*** CT SOUTIEN AU SECTEUR PRIVE ***					
GAHUNGU	H	CCIB	LIBRE ECHANGE	ATEL ILE MAURICE	ILE MAURICE
KADISHA	H	CCIB	LIBRE ECHANGE	ATEL ILE MAURICE	ILE MAURICE
SINIREMERA	F	MIN CMMRCE	GESTION/ENTRE	ATEL HRDA PR FEMMES	ABIDJAN
KINIGI	F	BRB	GESTION/ENTRE	ATEL POUR FEMMES	ATLANTA
NDENZAKO	H	SBF	CREDIT AGRIC.		VIRGINE
RURIHAFI	F	APEF	CREDIT RURAL		SWAZILAND
NGENDABANIKWA	F	APEF	CREDIT RURAL		SWAZILAND
KAGAHARAWA	H	MIN CMMRCE	COMMERCE REG	PTA/CUIR	ADDIS ABABA
RURIHAFI	F	APEF	WOMEN'S BANK		ATLANTA
NDIKUMANA	F	MIN CMMRCE	PROM EXPORT		NEW YORK
NKEGURUTSE	H	MIN CMMRCE	MRKTG INTERN		CALIFORNIE
NIYONZIMA	H	MIN CMMRCE	PROMOTION PME		VERMONT
BAZIKAMWE	H	MIN CMMRCE	PROMOTION PME		VERMONT
GIRUKWISHAKA	H	MIN TRAVAIL	GESTION		PITTSBURG
BASABAKWINSHI	H	MIN CMMRCE	PROMOTION EXPORT		ATLANTA
NDUWAYO	H	MIN RURAL	EXPO ARTISANAT		LOS ANGELE
NIYONZIMA	H	MIN RURAL	EXPO ARTISANAT		LOS ANGELE
BITARIHO	H	MIN TRAVAIL	STATISTIQUES EMPLOIS		WASH D.C.
MBAZUMUTIMA	H	MIN TRAVAIL	STATISTIQUES EMPLOIS		WASH D.C.
KAHIMANA	H	MIN TRAVAIL	GESTION		PITTSBURG
NDIHOKUBWAYO	H	MIN TRAVAIL	TRAVAIL/GEST HRD		ATLANTA
KIGOMA	H	EAB	POLIT EMPLOIS	QUEST. DES FEMMES	USA
KAZIRAKANYO	F	MIN TRAVAIL	POLIT EMPLOIS	QUEST. DES FEMMES	USA
NDAYIZEYE	F	UTB	POLIT EMPLOIS		USA
NZEYIMANA	H	MIN CMMRCE	COMMERCE INFORMEL		USA
NDIKUMANA	H	MIN CMMRCE	COMMERCE INFORMEL		USA
NIMENYA	H	MIN CMMRCE	COMMERCE INFORMEL		USA
GAHUNGU	H	MIN CMMRCE	PROM EXPORT		WASH D.C.
12 PARTICIPANTS		DIVERS	PROM DES PMEs	VOYAGE D'ETUDE AUX EU	USA
*** CT REFORMES DES POLITIQUES ***					
KANYARUGANO	H	MIN ED	PONTS		USA
NTAMAGIRO	F	MIN PLAN	REFORMES DES POL	CRED NAIROBI	NAIROBI
MATATA	H	MIN PLAN	REFORMES DES POL	CRED NAIROBI	NAIROBI
NDAHIBESHE	H	MIN FIN	REFORMES DES POL	CRED NAIROBI	NAIROBI
BIZINDAVYI	H	MIN CMMRCE	PRIVE		WASH DC
NIKWITZE	H	MIN PLAN	PRIVE		WASH DC
BARANSIKA	H	MIN PLAN	PRIVE		WASH DC
AKTLMALI	H	CCIB	PRIVE		WASH DC

<u>Nom du Participant</u>	<u>Sexe</u>	<u>Lieu de Travail</u>	<u>Domaine de Formation</u>	<u>Remarque</u>	<u>Lieu</u>
NZEYIMANA	H	MIN REL EXT	PRIVE		WASH DC
BARANTENYIRIYE	H	MIN PLAN	GVT LOCAL	RHUDO/ESA	NAIROBI
NSHIMIRIMANA	H	MIN AGRI	PRIVE		WASH DC
*** CT FORMATION DES FORMATEURS (TOT) ***					
HAVYARIMANA	F	MIN SOCIAL	GEST FINANCIERE		ATLANTA
NYAKABWA	F	MIN SOCIAL	TOT/GESTION		ATLANTA
MITURUMBWE	F	MIN FEMMES	TOT/GESTION		ATLANTA
KANKINDI	F	MIN SOCIAL	TOT/GESTION		ATLANTA
NGENDAHAYO	F	MIN FEMMES	TOT/GESTION		ATLANTA
CISHAHAYO	F	MIN SOCIAL	TOT/GESTION		ATLANTA
MANIRAKIZA	F	MIN SOCIAL	TOT/GESTION		ATLANTA
NIZIGYIMANA	F	MIN AGRI	TOT		ATLANTA
WAGAFUSHI	H	MIN AGRI	TOT		ATLANTA
YANDEMYE	H	MIN AGRI	TOT		ATLANTA

ANNEXE H: REPARTITION DES ETUDIANTS BOURSIERS PAR PAYS

1ER ET 2EME CYCLES POUR L'ANNEE ACADEMIQUE 1989/1990

PAYS D'ETUDES	BOURSIERS DU GOUVERNEMENT DU BURUNDI			BOURSIERS DE LA COOPERATION			TOTAL
	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	GENERAL
U.S.S.R.			0	258	61	319	319
BELGIQUE	17		17	41	12	53	70
FRANCE	8		8	23	1	24	32
R.F.A.	2		2	20		20	22
TCHECOSLOVAQUIE			0	8	3	11	11
R.D.A.			0	5	3	8	8
IRLANDE			0	5		5	5
ROUMANIE			0	3		3	3
AUTRICHE	1		1			0	1
SUISSE	1		1			0	1
YUGOSLAVIE			0			0	0
BULGARIE			0	8	2	10	10
TURQUIE			0	2		2	2
POLOGNE			0	2	2	4	4
ANGLETERRE			0			0	0
CANADA	8		8	3		3	11
U.S.A.	2		2		1	1	3
CUBA			0	27	12	39	39
CHINE			0	47	4	51	51
SENEGAL	1		1	1		1	2
ALGERIE			0	104	10	114	114
TUNISIE			0	1		1	1
CONGO			0	1		1	1
RWANDA	1	7	8			0	8
ZAIRE	11	20	31			0	31

1ER ET 2EME CYCLES POUR L'ANNEE ACADEMIQUE 1989/1990

PAYS D'ETUDES	BOURSIERS DU GOUVERNEMENT DU BURUNDI			BOURSIERS DE LA COOPERATION			TOTAL
	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	GENERAL
COTE D'IVOIRE			0	7		7	7
MALAWI			0	1		1	1
KENYA	2		2	6		6	8
MAROC			0		1	1	1
CAMEROUN			0	5		5	5
BURUNDI	2870		2870			0	2870
TOTAL	2924	27	2951	578	112	690	3641

3EME CYCLE POUR L'ANNEE ACADEMIQUE 1989/1990

PAYS D'ETUDES	BOURSIERS DU GOUVERNEMENT DU BURUNDI			BOURSIERS DU LA COOPERATION			TOTAL
	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	GENERAL
U.S.S.R.	1		1		4	4	5
BELGIQUE	20	6	26	22	9	32	57
FRANCE	9	2	11	17	6	23	34
R.F.A.	1		1			0	1
TCHECOSLOVAQUIE			0			0	0
R.D.A.	1		1	1		1	2
IRLANDE	1		1			0	1
ROUMANIE			0			0	0
AUTRICHE			0			0	0
SUISSE			0	4		4	4

3EME CYCLE POUR L'ANNEE ACADEMIQUE 1989/1990

PAYS D'ETUDES	BOURSIERS DU GOUVERNEMENT DU BURUNDI			BOURSIERS DU LA COOPERATION			TOTAL
	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	ANCIENS	NOUVEAUX	TOTAL	GENERAL
YUGOSLAVIE	1		1			0	1
BULGARIE			0			0	0
TURQUIE			0			0	0
POLOGNE			0			0	0
ANGLETERRE	1		1			0	1
CANADA	17	1	18	20	8	28	46
U.S.A.	2		2	23	6	29	31
CUBA			0			0	0
CHINE			0			0	0
SENEGAL			0	2		2	2
ALGERIE	4		4	3	1	4	8
TUNISIE			0			0	0
CONGO			0			0	0
RWANDA	1	7	8			0	8
ZAIRE			0			0	0
COTE D'IVOIRE			0	1		1	1
MALAWI			0			0	0
KENYA			0			0	0
MAROC			0			0	0
CAMEROUN			0			0	0
BURUNDI		5	5			0	5
TOTAL	59	21	80	93	34	127	207