

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

Balthazar MASHWABURE, Ing.

LES ENTREPRISES NATIONALES DE CONSTRUCTION
AU BURUNDI

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

JUILLET 1989



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

À ma chère épouse
Jacqueline
Je dédie ce mémoire

REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation en Gestion des Petites et Moyennes Organisations (PMO) de l'Université du Québec à Chicoutimi, et à l'occasion de la rédaction de ce mémoire de fin de Maîtrise, nous aimerions adresser nos plus vifs remerciements au professeur Gilles G. BERGERON, directeur de notre mémoire, pour la disponibilité totale qu'il a manifestée à notre égard tout au long de ce travail, et pour l'encadrement efficace qu'il nous a procuré.

Nos remerciements particuliers vont également au professeur Claude LALONDE, directeur du programme de Maîtrise en Gestion des PMO, pour les conseils et les encouragements qu'il n'a pas cessé de nous prodiguer, et pour la gentillesse extrême dont il a toujours fait preuve à notre endroit.

Que tous les professeurs du Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA), avec qui nous avons eu l'occasion de travailler, trouvent ici nos sentiments de reconnaissance.

Nous remercions aussi notre pays, le Burundi, pour l'effort qu'il a consenti pour notre spécialisation en gestion des PMO, ainsi que le Canada et le Québec, qui, par l'intermédiaire du Programme de

bourses de la francophonie, ont contribué à rehausser le niveau de notre formation.

Nous remercions enfin tous ceux qui ont participé d'une façon ou d'une autre à la réussite de ce travail, et spécialement les entrepreneurs en construction à Bujumbura, ainsi que la population de Bujumbura, qui ont bien voulu répondre à nos questionnaires.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIERES.....	iii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
ÉTAT DE LA SITUATION	4
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	14
II.1 Contexte de la recherche.....	14
II.2 Paramètres étudiés dans la recherche.....	15
II.3 Échantillonnage.....	16
II.4 Cueillette des données.....	17
II.5 Critique de la recherche.....	20
II.6 Traitement des données.....	22
CHAPITRE III	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	23
III.1 RÉSULTATS AU QUESTIONNAIRE À LA CLIENTELE.....	23
III.1.1 Généralités.....	23
III.1.2 Résultats relatifs à la conception des constructions.....	24
III.1.3 Résultats relatifs aux prix pratiqués par les entreprises.....	26
III.1.4 Résultats relatifs à la qualité des constructions.....	28
III.1.5 Résultats relatifs à d'autres points de vue.....	29
III.1.6 Synthèse.....	31

III.2 RÉSULTATS AU QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES.....	3 3
III.2.1 Généralités.....	3 3
III.2.2 Résultats au niveau de la connaissance du marché.....	3 6
III.2.3 Résultats au niveau de la prévision et de la planification stratégique.....	3 9
III.2.4 Résultats au niveau de la gestion des approvisionnements et des stocks.....	4 1
III.2.5 Résultats au niveau du contrôle de la qualité des travaux.....	4 3
III.2.6 Résultats relatifs à la production.....	4 6
III.2.7 Résultats relatifs aux délais.....	4 8
III.2.8 Résultats relatifs à l'information de gestion.....	5 1
III.2.9 Résultats relatifs aux ressources humaines.....	5 2
III.2.10 Résultats relatifs aux aspects juridiques.....	5 5
III.2.11 Résultats relatifs aux finances.....	5 7

CHAPITRE IV	
IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	5 9

CHAPITRE V	
PROPOSITIONS	6 1
V.1 Généralités.....	6 1
V.2 Plus grande sensibilisation à la problématique.....	6 2
V.3 Renforcement de la structure organisationnelle de gestion.....	6 4
V.3.1 Les fonctions de stratégie.....	6 5
V.3.2 Les fonctions d'exécution.....	6 5
V.3.3 Les fonctions de contrôle	6 6
V.4 Regroupement des entreprises.....	6 7
V.5 Promotion de techniciens et de gestionnaires.....	6 9
V.6 Autres mesures d'encouragement de l'État.....	7 1

CONCLUSION	7 4
-------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE.....	7 6
---------------------------	------------

ANNEXES

ANNEXE 1 Liste des entreprises nationales de
construction au Burundi depuis 1982

ANNEXE 2 Réponses au questionnaire adressé à la clientèle des
entreprises

ANNEXE 3 Réponses au questionnaire adressé aux gestionnaires
d'entreprises

INTRODUCTION

Parmi les divers aspects du secteur burundais de la construction, nous nous proposons de traiter dans les pages qui suivent celui de la structure organisationnelle des entreprises nationales. La structure interne d'une entreprise constitue en effet, à notre avis, le point de départ pour assurer une bonne gestion d'entreprise. Les autres aspects, comme ceux qui concernent les rapports entre les entreprises de construction et l'État, ou encore ceux qui régissent les rapports des entreprises entre elles, etc... sont importants également, mais ils restent tributaires du mode et du niveau d'organisation interne des entreprises.

De plus, ces derniers aspects ont assez souvent fait l'objet de critiques et de propositions d'amélioration par les intervenants du secteur, comme nous en donnerons quelques illustrations ci-après, contrairement à la structure organisationnelle interne de ces entreprises dont l'importance semble encore échapper aux gestionnaires eux-mêmes.

Ce travail repose sur les données recueillies auprès des gestionnaires burundais des entreprises nationales de construction, et d'un échantillon de leur clientèle en matière de construction domiciliaire. Ces données ont été constituées lors d'une enquête effectuée durant les mois de Juillet et Août 1988 à Bujumbura, capitale du pays.

Après avoir exposé les grandes lignes du contexte global dans lequel se situe le sujet étudié, ainsi que la méthodologie qui a été suivie dans la présente recherche, nous analyserons les données ressorties de l'enquête, et dégagerons la problématique la plus pertinente qui, à notre point de vue, traduit le mieux la structure organisationnelle des entreprises nationales burundaises de construction. Nous émettrons pour terminer, quelques propositions qui, espérons-nous, seront susceptibles d'apporter des améliorations à la situation actuelle.

Précisons tout de suite que ce travail ne prétend nullement proposer un mode infaillible d'organisation pour les entreprises burundaises de construction. Il vise plutôt à contribuer d'une certaine manière à l'amélioration de la connaissance de la problématique de ces entreprises. Les conclusions dégagées par ce travail, bien que personnelles, s'inspirent des réponses données par les gestionnaires eux-mêmes, et par leur clientèle, et en ce sens, elles traduisent un sentiment plus que personnel. Nous croyons donc que se basant sur ces données et sur les modèles théoriques de l'organisation des entreprises occidentales qui ont déjà fait leurs preuves, et qui servent souvent d'exemples aux industries des pays en voie de développement, ces propositions pourront être reprises par les intéressés, en l'occurrence les propriétaires des entreprises burundaises et les pouvoirs publics en matière de construction, et constituer un élément de plus dans la réflexion qui devra mener aux solutions efficaces pour rehausser le niveau actuel de l'industrie burundaise de la construction.

Pour terminer, nous signalerons qu'il existe très peu d'écrits sur le secteur burundais de la construction. A l'exception de quatre brochures à caractère essentiellement technique, que le projet ASECO a confectionnées à l'intention des entreprises nationales de construction, les autres informations ne sont accessibles que par certains rapports disséminés dans différentes entités administratives concernées par le secteur de la construction, et très difficiles à rassembler. Le présent travail constituera donc une référence supplémentaire pour tous ceux qui s'intéressent au secteur national burundais de la construction.

CHAPITRE I

ÉTAT DE LA SITUATION

L'industrie nationale de la construction au Burundi, tout comme l'industrie nationale burundaise en général, est encore à ses débuts si on la compare à celles des pays européens, américains ou asiatiques. Elle est en effet âgée de 25 ans à peine, alors que la révolution industrielle occidentale date du 18^e siècle. De plus, cette industrie qui n'est pas née au Burundi, fait appel à des technologies inventées et développées à l'extérieur du pays, et non encore bien maîtrisées par les Burundais. Cette situation entraîne une grande dépendance du Burundi vis-à-vis l'extérieur et explique le faible niveau de l'économie burundaise qui est un des plus bas au monde: le produit intérieur brut par tête d'habitant (PIB) y est inférieur à 300 dollars US, en comparaison de celui du Québec par exemple qui, en 1987, dépassait les 14000 dollars US¹. Beaucoup de produits manufacturés sont encore importés de l'étranger, et la balance des paiements du pays reste largement déficitaire.

Les montants importants d'argent investis dans les grands travaux de construction comme les barrages, les routes, les ponts et les grands immeubles, et provenant souvent de crédits contractés auprès

¹ Le Québec, chiffres en main. Bureau de la statistique du Québec, 1987.

de pays amis ou d'institutions financières internationales, retournent presque dans leur totalité dans ces mêmes pays, puisque les entreprises étrangères de construction, seules attributaires de ces marchés importants, achètent tout leur matériel et presque tous les matériaux de construction dans leur pays d'origine, et y réexpatrient une partie des salaires ainsi que tous leurs bénéfices. L'impact de tels projets, pourtant indispensables au développement du pays, sur l'économie nationale, reste alors limité, tandis que la dépendance de cette économie vis-à-vis de l'extérieur continue de croître.

C'est pour cela qu'aujourd'hui, le pays ne ménage pas ses efforts pour aider au développement de son industrie et la sortir de sa dépendance et de sa domination par l'extérieur.

Dans le secteur de la construction en particulier, plusieurs actions ont été menées depuis que le pays est indépendant, et surtout depuis que la première entreprise nationale de construction a vu le jour.

Des écoles destinées à la formation de techniciens de la construction, capables d'entreprendre de petits projets de construction, ont été créées et continuent de se créer à travers tout le pays. Une Université nationale forme déjà des cadres spécialistes de la construction et de la gestion des entreprises; même si leur effectif est encore faible à l'heure actuelle, il croît régulièrement d'année en année. Une entreprise de construction entièrement financée par l'État a été créée en 1974, avec comme principal objectif d'être à l'avant-garde dans la

construction domiciliaire au niveau des prix et de la qualité. Malheureusement, ses faiblesses de gestion ne lui ont pas permis de voler de ses propres ailes après plus de 14 ans de soutien par l'État, et ce dernier vient d'être obligé de liquider ses actifs au début de cette année 1989. Différentes autres mesures d'encouragement, au niveau législatif et financier, ont été prises à l'endroit des entreprises nationales de construction, et un certain encadrement technique leur a été offert notamment par la mise en place du projet ASECO (Aide au secteur de la construction) en 1982.

De leur côté, les entreprises nationales de construction fournissent également des efforts pour améliorer leur niveau de compétitivité. Elles s'entourent de plus en plus de techniciens et de diplômés universitaires pour les travaux de chantier et de gestion, se dotent d'équipements leur permettant d'aborder des travaux de plus en plus importants, et des progrès se remarquent de jour en jour dans ce secteur.

Cependant ces progrès ne sont pas encore suffisants pour dégager le secteur national burundais de la construction de l'emprise étrangère. Aujourd'hui, les entreprises étrangères demeurent les seules attributaires des travaux de construction de grande envergure (Routes, Ponts, barrages...), alors que les entreprises nationales restent confinées dans des travaux de moindre importance; spécialement les travaux de construction de maisons d'habitations.

De plus, on assiste à une disparition inquiétante des entreprises nationales de construction, ce qui aggrave encore la situation. En moins de 6 ans, plus de la moitié de l'effectif total des entreprises présentes en 1982 a disparu comme le montre les tableau et figure I.1 ci-après ainsi que les listes reprises en annexe 1; pendant que celles qui ont subsisté évoluent dans des conditions difficiles.

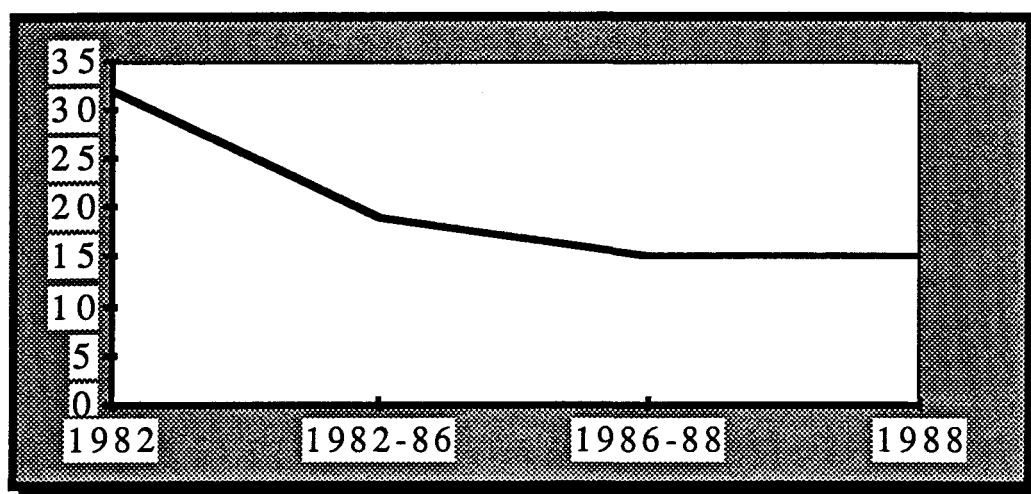
Tableau I.1 Évolution des entreprises nationales burundaises de construction depuis 1982 jusqu'en 1988¹.

Période	1982	1982-86	1986-88	TOTAL
Entreprises répertoriées en 1982	32			32
Entreprises créées		09	04	13
Entreprises disparues		22	08	30
Entreprises en activité	32	19	15	15

A maintes reprises, les intervenants, tant publics que privés du secteur burundais de la construction, ont eu l'occasion d'exposer la nature et l'importance des problèmes qui se posent à ce secteur, ainsi que des propositions de solutions.

¹ Tableau dressé à partir des informations tirées d'une note du Bureau du projet ASECO: "Les Entreprises Nationales de Construction", Bujumbura, Février 1987.

Fig I.1 **Évolution des entreprises nationales burundaises de construction depuis 1982 jusqu'en 1988.**



C'est ainsi qu'en 1981 se lançait une consultation d'assistance technique au secteur burundais de la construction, qui devait aboutir à la création du projet ASECO une année plus tard. Entre autres fonctions, ce projet devait établir un nouveau cahier général des charges (CGC) applicables aux marchés de travaux et de fournitures passés avec le gouvernement du Burundi, en remplacement de celui alors en vigueur, et datant de 1959. L'élaboration de ce nouveau CGC, terminée en 1986, a permis d'y insérer une série de mesures destinées à répondre à divers problèmes soulevés par les chefs d'entreprises. Nous citerons par exemple la possibilité d'accorder aux soumissions des entreprises nationales, des taux préférentiels pouvant aller jusqu'à 10%

pour les travaux et 15% pour les fournitures, par rapport aux soumissions des entreprises étrangères¹.

En Juillet 1984, à l'occasion du II^e Congrès National du parti UPRONA, une place a été réservée à la réflexion sur les problèmes et les solutions à apporter au secteur de la construction, et des remarques pertinentes ainsi que des propositions ont été suggérées; nous citons:

... Il faut noter également, en ce qui concerne les entreprises locales de construction, l'incompétence et le manque d'expérience et d'encadrement technique des entrepreneurs nationaux dont la plupart sont en difficultés alors qu'ils avaient donné beaucoup d'espoir au début.

...Il est également nécessaire d'encourager la création de bureaux d'études nationaux pour entrer en concurrence ou remplacer progressivement les bureaux d'études étrangers qui coûtent cher. Enfin, dans le cadre de la promotion des entrepreneurs nationaux, il est nécessaire de poursuivre davantage leur encadrement et leur soutien afin qu'ils s'améliorent constamment².

Pour les gestionnaires de ces entreprises, les principaux problèmes qui se posent à leurs entreprises seraient plutôt les suivants:

*-L'insuffisance et l'inconstance du marché de travaux
-Les retards de paiement des créances par
l'Administration*

¹ Cahier Général des Charges du Burundi, art.11.3. Bujumbura, Mai 1987.

² Actes du deuxième Congrès National Permanent du Parti UPRONA. Secrétariat National du Parti UPRONA. Bujumbura, 1985

- Les problèmes financiers liés aux cautionnements bancaires à fournir pour garantir la bonne fin des travaux et l'avance de démarrage
- Les problèmes techniques liés à la valeur professionnelle du chef de chantier
- Les problèmes liés au fait que les méthodes d'organisation et de gestion d'une entreprise, bien qu'appriées, ne peuvent s'appliquer que si l'entreprise gagne un marché¹.

Quant aux solutions, ils soutiennent qu'elles dépendent essentiellement de la bonne volonté des pouvoirs publics. Étant donné que l'État du Burundi est leur principal client, les entrepreneurs lui demandent de:

concrétiser l'aide promise aux entreprises nationales de construction par la poursuite d'un encadrement technique, en gestion et dans le financement de l'acquisition et de la maintenance du matériel à des taux de faveur, ...de respecter l'application rigoureuse de toutes les clauses prévues dans les documents de marché, ...de prévoir comme dans d'autres pays dans le cadre d'encouragement des entreprises nationales une fourchette en dessous de laquelle les entreprises étrangères ne seraient pas admises à soumissionner, ...de respecter les décisions des instances judiciaires quand bien même elles condamnent l'administration à payer ce qui est dû aux particuliers, etc...

Ils reconnaissent cependant que leurs entreprises devraient

se doter de moyens matériels et humains suffisants et qu'elles doivent utiliser les fonds des marchés d'abord à l'exécution des travaux et non les af-

1 Communications du secteur des entreprises nationales de construction au séminaire du Parti sur la Déclaration Économique du Deuxième Congrès National de l'UPRONA. Bujumbura, 1986

*fecter à d'autres activités ou à d'autres dépenses de consommation*¹.

On voit donc par ces quelques illustrations qu'il existe encore beaucoup de problèmes qui s'opposent au plein épanouissement de l'industrie nationale burundaise de la construction.

Il est vrai, comme le soulignent les entrepreneurs, que les solutions à ces problèmes viendront d'une part de l'État, mais il est encore plus vrai que c'est d'abord aux entreprises que revient la grande part du travail dans cette recherche de solutions.

C'est dans ce contexte brièvement retracé que s'inscrit notre sujet de recherche. Comme déjà mentionné, nous avons voulu nous intéresser à l'organisation interne des entreprises nationales burundaises de construction, en postulant que s'il existe des problèmes dans leur secteur, une grande partie de leur explication et de leur solution est à rechercher dans l'organisation interne de ces entreprises.

Nous croyons que c'est leur jeunesse ainsi que la faible expérience de leurs gestionnaires qui les empêchent d'asseoir une structure de gestion efficace, capable de satisfaire leur clientèle et de mener une grande concurrence à leurs homologues étrangers.

C'est effectivement pendant leur jeune âge que les entreprises rencontrent le plus de problèmes, comme le souligne Jean Robi-

¹ Communications du secteur des entreprises nationales de construction au Séminaire du Parti sur la Déclaration Économique du Deuxième Congrès National de l'UPRONA. Bujumbura, 1986

doux¹. Pour les entreprises burundaises, l'étape de lancement constitue la phase de survie la plus fatidique. Très peu d'entre elles passent le cap des 5 premières années de leur existence. Comme montré plus haut au tableau I.1, le projet ASECO, a dénombré plus de 70% de cas de disparitions d'entreprises de construction en l'espace de 4 ans: sur 32 entreprises recensées par ce projet au début de ses activités vers la fin de l'année 1982, seulement 9 entreprises subsistaient en 1986. Dans ce même intervalle de temps, grâce sans doute au fait que le projet était encore en activité, près d'une dizaine de nouvelles entreprises ont vu le jour, et le taux de mortalité en 1988, est descendu à près de 50%.

Comme le suggère l'auteur cité ci-avant, c'est généralement dans la gestion qu'il faut rechercher les principales causes de la crise de lancement, et c'est pour cela que notre hypothèse de base est que la structure de gestion des entreprises burundaises de construction devrait être améliorée, en portant une plus grande attention à toutes les fonctions organisationnelles de gestion. Une autre raison qui explique cette hypothèse est un constat que les instances politiques burundaises ont fait à l'endroit de l'ensemble des entreprises burundaises. Elles signalent en effet, à propos des problèmes généraux des entreprises nationales:

Les promoteurs d'activités commerciales, industrielles et artisanales mettent au premier plan leurs problèmes de manque ou d'insuffisance de capitaux. En réalité, si ce secteur est important, il est néanmoins

¹ Les Crises Administratives dans les PME en croissance. Jean Robidoux, Gaétan Morin Éditeurs, Chicoutimi, 1980.

loin de revêtir la prépondérance que l'on tend à lui accorder. Offrir des capitaux à un promoteur sans compétence et sans expérience dans ce secteur, incapable de bien s'organiser, c'est proprement jeter de l'argent par les fenêtres. Ce qui fait le plus défaut aux commerçants, aux artisans, aux industriels n'est pas tant l'argent que l'expérience de l'organisation et les connaissances techniques¹.

Nous soutenons donc qu'en révisant leur mode d'organisation et en s'inspirant de ceux de leurs concurrents étrangers, les entreprises nationales burundaises de construction peuvent, sinon atteindre les performances de ces derniers, tout au moins franchir un pas important au niveau de l'obtention et de la gestion des marchés de construction au Burundi, et cela dans un délai relativement proche.

La recherche a alors consisté en la vérification de cette hypothèse de départ, par une méthodologie d'enquête exposée ci-après, auprès des entreprises elles-mêmes et auprès d'un échantillon représentatif de leur clientèle. Cette enquête sur le terrain a duré deux mois pendant lesquels des questionnaires ont été soumis aux gestionnaires de ces entreprises et à un échantillon de la clientèle. Quelques entrevues ont également été organisées avec quelques gestionnaires et ont permis d'avoir une vision plus étendue des problèmes du domaine.

¹ Brochure intitulée "Séminaire du Parti sur la Déclaration Économique du II^e Congrès National de l'UPRONA". Bujumbura, Février 1986.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

II.1 Contexte de la recherche

La préparation et l'exécution d'une intervention en milieu organisationnel comme celui des entreprises burundaises de construction, devant s'insérer à l'intérieur d'une courte période de deux mois, nécessitaient une approche spécifique.

Comme on le sait, il se crée toujours de la méfiance à l'égard de tout élément étranger qui s'intéresse aux détails de gestion d'une organisation, surtout si celle-ci est de type privé. Ceci est aussi vrai chez les gestionnaires burundais qui généralement montrent une certaine prudence avant de divulguer à un tiers des informations sur la gestion de leur entreprise. Cette attitude est du reste compréhensive, car ce genre d'information ne doit pas être confiée au premier venu.

Il fallait donc un moyen permettant de réunir des informations les plus complètes et les plus rapides possibles, avec un degré de fiabilité acceptable. Pour accéder à ces informations, nous avons opté pour un sondage; et devions donc utiliser une ou plusieurs des 3 méthodes suivantes: entrevues directes avec les répondants, sondage par téléphone, ou sondage par courrier postal.

Dans notre cas, les entrevues directes avec les gestionnaires auraient été souhaitables, mais leur exécution demandait beaucoup trop de temps étant donné les calendriers généralement chargés des hommes d'affaires, ainsi que le temps nécessaire à chaque entrevue. Deux mois n'auraient pas suffi pour rencontrer autant de fois que nécessaire tous les gestionnaires d'entreprises. Le téléphone n'était pas non plus indiqué pour recueillir des informations pertinentes surtout que le nombre de questions à poser était élevé. L'instrument de mesure qui a donc été privilégié fut le questionnaire auto-administré, précédé d'une notice explicative et transmis aux gestionnaires d'entreprises. Il en a été de même pour la clientèle. Les notes explicatives ainsi que la formulation des questions ont au préalable été soumises à une validation, afin de nous assurer de la bonne compréhension par les répondants, des objectifs du sondage ainsi que des questions posées.

II.2 Paramètres étudiés dans la recherche

Le questionnaire destiné aux gestionnaires des entreprises burundaises de construction, en conformité avec l'hypothèse initiale, s'intéresse à la structure de gestion de ces entreprises. Il vise à vérifier la présence et l'importance accordée aux fonctions organisationnelles nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise de construction. Ces fonctions ou paramètres sont: la connaissance du marché ou marketing, la planification stratégique et la prévision, les approvisionnements et les stocks, le contrôle de la qualité, le contrôle de la produc-

tion, le contrôle des délais de construction, l'information de gestion, la gestion des ressources humaines, les aspects juridiques et les finances.

Le questionnaire proposé à la clientèle de ces entreprises s'intéresse à sa perception des paramètres suivants: la conception des constructions, le niveau des prix pratiqués par les entreprises burundaises, la qualité atteinte par leurs travaux, le respect des engagements contractuels dans l'exécution de leurs contrats, la garantie accordée aux travaux effectués et la confiance qu'inspirent ces entreprises.

II.3 Échantillonnage

Le premier questionnaire a été transmis à toutes les quinze entreprises burundaises de construction existant à cette époque. Le taux de sondage a donc été de 100%.

Pour ce qui est de la clientèle-cible de ces entreprises en matière de construction domiciliaire, la détermination de l'échantillon a été moins aisée du fait que nous ne disposions pas de statistiques sur l'étendue de cette clientèle. L'objectif étant en effet de réunir un échantillon représentatif de la population constituée par les propriétaires actuels ou futurs de maisons d'habitation construites ou à construire par les entreprises nationales de construction, il fallait au préalable connaître l'étendue et l'emplacement de cette population. Pour l'emplacement, nous avons considéré les onze quartiers les plus chics de la ville de Bujumbura, et dont la liste est reprise dans le

questionnaire annexé. Face à l'étendue de cette population et en l'absence de statistiques, nous avons contourné la difficulté en répertoriant le nombre d'habitations abonnées au réseau de distribution d'eau et d'électricité dans lesdits quartiers. Cette information existe dans les services de la Régie des Eaux (REGIDESO) de Bujumbura et permet donc de connaître le nombre d'habitations. Les locataires ou propriétaires de ces habitations constituent la clientèle que nous recherchions. La population statistique ainsi déterminée s'est élevée à 6247 ménages. De cette population nous avons extrait au hasard un échantillon total de 207 familles, réparties dans les différents quartiers au prorata de la population statistique de chaque quartier. Le taux de sondage pour ce deuxième questionnaire a été donc de 3,31%.

II.4 Cueillette des données

Pour les entreprises de construction

C'est par sa lettre réf. 729/202/DB/nkr du 27 juillet 1988 que le directeur général du bâtiment au Ministère des Travaux Publics et du Développement Urbain (MTPDU) a transmis aux quinze entreprises le questionnaire préparé à leur intention. Cette lettre expliquait les raisons d'être du questionnaire, tout en demandant de le compléter et de le retourner dûment rempli aussi vite que possible. Le fait de passer par les pouvoirs publics pour l'approche des entreprises garantissait ces dernières du bien fondé de la recherche et augmentait donc les probabilités de réponses. Sur les 15 entreprises interrogées, 9 ont

accepté de répondre au questionnaire, ce qui signifie un taux de répondants de 60%. Les 6 autres entreprises n'ont pas répondu, sans doute parce qu'elles se méfiaient de l'utilisation pouvant être faite de leurs réponses, étant donné que les enquêtes ne sont pas beaucoup pratiquées dans notre pays et suscitent encore de la méfiance de la part des enquêtés. Nous citerons à cet effet, un journaliste de la presse écrite au Burundi qui se plaignait de la difficulté d'accès à l'information spécialement auprès de gestionnaires d'entreprises:

...jamais il (le directeur général d'une entreprise privée ou para-publique) ne vous parlera du passif de la société, de son déficit et de son endettement envers les tiers. Quand vous évoquez ces problèmes, c'est à ce moment que vous commencez à friser l'espion et on commence à se méfier de vous¹.

C'est d'ailleurs pour cette raison que cette cueillette a pris beaucoup de temps, car à l'exception de 3 entreprises qui ont répondu spontanément et rapidement au questionnaire, il a fallu beaucoup de rappels pour toutes les autres. Finalement le taux de répondants est satisfaisant et leurs réponses peuvent être extrapolées et considérées comme représentatives de tout le secteur des entreprises nationales de construction au Burundi.

Pour la clientèle

La cueillette de données auprès de la clientèle-cible s'est effectuée dans de bonnes conditions. Après obtention des autorisations

¹ Le Renouveau du Burundi, Quotidien national d'information, 14 avril 1988, p.6.

nécessaires, et après que la validation effectuée ait été concluante, il restait à faire parvenir le questionnaire à l'échantillon déterminé, et à rassembler les réponses obtenues. Ceci devait se faire en un intervalle de temps très court de façon à éviter les interférences pouvant se produire entre répondants et affecter les réponses. En effet, si les répondants discutent entre eux des questions posées avant que chacun d'entre eux ne donne sa réponse, cette dernière sera inévitablement influencée par les discussions antérieures et ne reflètera plus la seule opinion personnelle du répondant, mais plutôt celle du groupe qui en a discuté. C'est pour éviter cela qu'il fallait limiter le temps imparti aux répondants.

C'est grâce à la collaboration du Maire de la ville de Bujumbura et des étudiants de la section administrative de l'École Secondaire des Techniques Administratives de Bujumbura (ESTA), alors en stage dans les services de la mairie, que la distribution des questionnaires et le ramassage des réponses ont pu se faire dans les quartiers sélectionnés; et toute l'opération s'est réalisée en moins d'une journée. Les questionnaires ont été déposés à chacune des habitations constituant l'échantillon, dans l'avant-midi du 8 août 1988, de façon que les chefs de famille puissent y répondre à l'heure du dîner, et que les réponses soient ramassées dans l'après-midi de la même journée. Nous avons pu de cette façon rassembler 111 réponses, et les quelques personnes qui, pour une raison ou une autre, ne pouvaient pas répondre à l'intérieur de ce délai, malgré leur désir de le faire (absence momentanée, manque de temps, etc...) avaient l'opportunité de répondre dans

un délai additionnel de deux jours. Quatre répondants ont usé de cette option, portant ainsi à un total de 115 l'ensemble des répondants sur l'échantillon initial de 207. Ils représentent alors un taux de réponses de 55,56%, pouvant être considéré comme satisfaisant.

II.5 Critique de la recherche

Sur le sujet

Les raisons du choix du sujet, à savoir le diagnostic des entreprises nationales burundaises de construction ont déjà été exposées. Le sujet est intéressant à plusieurs égards, car d'une part, et ce à l'image du pays, les entreprises nationales sont toutes jeunes et recherchent encore la bonne voie pour leur développement. En l'absence d'un encadrement adéquat pour ces jeunes entreprises, un niveau satisfaisant de développement ne sera atteint qu'après de multiples tâtonnements. Les entreprises burundaises de construction, dont la plus vieille vient d'être liquidée à l'âge de 15 ans, n'échappent pas à cette situation; elles ont encore besoin d'aide tant au niveau des techniques de construction, qu'au niveau des techniques de gestion. D'autre part, il est reconnu que l'industrie de la construction est une des plus difficiles qui soient. Les moyens que requiert cette industrie, comme la qualification des ressources humaines et la qualité des matériaux; les responsabilités multiples des entrepreneurs du domaine de la construction, comme les garanties et assurances-responsabilités, font que ce secteur reste très difficile.

Il est donc souhaitable qu'un diagnostic soit de temps en temps effectué pour se rendre compte de son état de santé. Le projet ASECO a permis une relance et une consolidation des structures de quelques entreprises burundaises de construction, et aujourd'hui qu'il est venu à terme, il n'est pas inutile de faire le point de la situation. Le présent diagnostic servira donc aux entreprises intéressées et leur permettra de mesurer le pas franchi. Les commentaires et les propositions aideront également les pouvoirs publics à apprécier de nouvelles mesures d'aide à mettre en oeuvre pour le secteur.

Sur les paramètres étudiés

Tous les paramètres intervenant dans la bonne gestion d'une entreprise en général et d'une entreprise de construction en particulier ont été passés en revue. Une gestion déficiente peut être en effet due à une méconnaissance des fonctions organisationnelles devant exister dans une entreprise de type donné, ou encore à une gestion inappropriée de ces fonctions. Dans le cas d'une entreprise de construction, les paramètres essentiels à tenir en considération sont les suivants: La prévision et planification stratégique, le marketing, les ressources humaines, les finances, la qualité des travaux, les délais, la production, les finances et les aspects juridiques. Le questionnaire destiné aux gestionnaires s'est donc intéressé à tous ces aspects, les uns plus ou moins en détail que les autres, dépendamment de la pertinence des informations susceptibles d'être recueillies.

II.6 Traitement des données

Le traitement des données a été effectué par ordinateur, en utilisant le programme SLM du langage statistique SL. Ce programme permet de déterminer tous les paramètres statistiques d'une population donnée (moyenne, écart-type, ...), il permet également de faire des corrélations linéaires (crosstabs, ...) des régressions linéaires, etc... Tous les renseignements statistiques pouvant être nécessaires dans le cadre de la présente étude sont donc accessibles avec l'utilisation de ce programme. La nature du présent travail demandait une étude descriptive, mais les données recueillies sont susceptibles de servir à une étude plus analytique, si le sujet le nécessite et si elles sont associées à d'autres données pertinentes. Les résultats du traitement sont repris en annexe.

Enfin d'autres données proviennent des entrevues que nous avons eues avec les gestionnaires et propriétaires d'entreprises, et nous reproduirons les principales idées qui sont ressorties de ces entrevues.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

III.1 RESULTATS DU QUESTIONNAIRE À LA CLIENTELE

III.1.1 Généralités

L'objectif du questionnaire présenté à la clientèle des entreprises burundaises de construction était de dégager l'image qu'elles se sont créée auprès de leurs clients. Ceci est important à savoir en effet, car l'objet des entreprises est de servir au mieux leur clientèle. Elles doivent par conséquent, commencer par connaître les désirs de cette dernière.

Comme on pourra s'en rendre compte par les réponses données, la clientèle des entreprises nationales est assez variée. Cependant, compte tenu du fait que la totalité des entreprises s'adonne à la construction de maisons d'habitation (cfr réponses en annexe), la plus nombreuse et la plus représentative de cette clientèle est constituée de personnes occupants ces résidences. C'est donc à cette population qu'était destiné notre questionnaire, et nous pensons que leurs réponses reflètent d'une façon globale, la position de toute la clientèle des entreprises burundaises de construction.

Les questions ont porté sur les aspects généraux de la construction domiciliaire de nature à intéresser la clientèle. Il s'agit de la conception des constructions ou plan des maisons, de leur prix, de leur qualité, ainsi que de diverses autres considérations comme le respect des engagements contractuels par les entrepreneurs burundais pendant et après l'exécution de leur contrat, ainsi que le point de vue de la clientèle sur les avantages de confier la construction de leur maison à des entreprises agréées plutôt qu'à des particuliers non officiellement reconnus.

Les réponses des 115 répondants ont été rassemblées et figurent en annexe 2 du présent travail. Nous exposerons ci-après les principaux résultats obtenus, et pour ceux qui n'apparaîtraient pas ci-après, le lecteur est invité à se reporter aux annexes.

III.1.2 Résultats relatifs à la conception des constructions

Les chiffres ressortant du sondage montrent que dans une large proportion de 82%, les gens souhaitent que le plan de leur maison soit différent de celui de la maison de leur voisin; 55% trouvent que les plans des maisons construites par les entreprises nationales ne sont pas variés, contrairement à ceux des maisons construites par les entreprises étrangères, qui présentent, pour 76% des répondants, des différences sensibles par rapport aux plans des constructions des en-

treprises nationales. Il s'en suit que dans 64% des cas, les gens préfèrent les plans étrangers à ceux nationaux.

Nous en concluons donc qu'un effort est encore à faire par nos architectes et nos entreprises nationales dans la conception des constructions qu'ils proposent. Cet effort est d'autant plus à faire que les gens reconnaissent que concevoir un plan original nécessite du temps et donc de l'argent, et qu'ils seraient prêts, dans 67% des cas, à rémunérer ce travail supplémentaire que les concepteurs seraient amenés à faire. Du fait que la plupart de la clientèle ne sont pas habitués à lire un plan de construction, plus 68% des répondants pensent que la représentation des plans à trois dimensions serait appropriée pour leur compréhension et leur choix, contre 6% qui n'y croient pas, et 26% qui n'ont pas d'avis sur cette question.

Il est évident que dans une construction il y a plusieurs autres critères à considérer pour satisfaire la clientèle et que le plan n'est pas le critère primordial, mais face au constat qui vient d'être fait ci-avant, il faut admettre que la performance des nationaux sur cet aspect n'est pas encore satisfaisante. Nous croyons pour notre part que les entreprises nationales de construction sont en mesure d'améliorer leur niveau actuel en matière de conception de plans, en investissant un peu plus dans les ressources humaines. Cela ne pourra leur être que bénéfique.

III.1.3 Résultats relatifs aux prix pratiqués par les entreprises

Le prix est sans conteste l'un des critères les plus importants, dans le choix d'une construction. C'est souvent par le niveau de leur rapport qualité-prix que les entreprises gagnent ou perdent des marchés. La perception par la clientèle, du niveau des prix pratiqués par les entreprises nationales de construction, est quasi unanime. Plus de 80% des répondants trouvent que ce prix est élevé, contre seulement 17% qui estiment qu'il est normal.

Ceux pour qui les prix sont élevés pensent qu'il serait possible de les abaisser sans pour autant porter atteinte à la qualité habituelle des constructions. Ils sont en effet convaincus, dans 45% des cas, que la marge bénéficiaire des entreprises est trop élevée et qu'une des solutions consisterait à la réduire. Une autre proposition est d'utiliser des matériaux moins chers (34% des répondants), mais la grande majorité (63%) pense qu'un meilleur contrôle des pertes et vols divers sur les chantiers permettrait une réduction substantielle des prix. Il faut savoir effectivement qu'il existe un marché parallèle de matériaux de construction évidemment moins cher que le marché officiel, et il semble même qu'il soit moins souvent en pénurie que ce dernier. Quelques entreprises nationales s'y approvisionnent également de temps en temps, même s'il est en partie alimenté par des vols de leurs propres chantiers. Les efforts qui sont faits jusqu'ici ne sont pas encore parvenus à enrayer ce fléau.

Le niveau élevé des prix n'est cependant pas uniquement dû aux pertes et vols de chantier ou bien au bénéfice des entreprises jugé exagéré par certains clients; le secteur de la construction est en lui-même une industrie relativement chère, et si on pense à la faiblesse du pouvoir d'achat des Burundais, on comprend en partie leur appréhension devant les prix de la construction. Les entreprises étrangères elles-mêmes reconnues pour leur meilleure gestion, ne servent plus de modèle à suivre au niveau des prix: 74% des répondants admettent que le niveau de leurs prix est supérieur à celui des entreprises nationales, et cela montre par conséquent la difficulté à l'heure actuelle d'offrir des habitations convenables à la majorité de la population à des prix abordables.

Des recherches sont donc à faire afin d'établir un équilibre entre le pouvoir d'achat de la majorité de la population et le prix des logements qui leur sont offerts par l'industrie de la construction. Comme le propose une partie des répondants, nous croyons que la solution se trouve dans la prospection et la promotion de matériaux de substitution, disponibles ou à fabriquer sur place. L'installation de fabriques de ciment, de chaux, de tuiles en terre cuite etc... permettra d'une part d'augmenter le pouvoir d'achat de la population par création d'emplois, et d'autre part de diminuer les coûts de construction. Nous reprendrons cette idée au niveau des propositions.

III.1.4 Résultats relatifs à la qualité des constructions

Le point de vue de la clientèle sur la qualité des travaux effectués par les entreprises burundaises de construction va dans le sens inverse à celui sur les prix: 70% des répondants qualifient de moyenne à très mauvaise la qualité des constructions érigées par les entreprises nationales, pendant que 78% affirment que ce sont les entreprises étrangères qui présentent un niveau de qualité supérieur (60%) et même très supérieur (18%).

On remarque effectivement que la finition des travaux effectués par les entreprises nationales laisse encore à désirer. Les travaux de plomberie, d'électricité, de menuiserie, de finition des murs et des plafonds sont rarement satisfaisants, et cela pour plusieurs raisons.

D'une part, les matériaux de finition ne sont pas toujours de première qualité, qu'ils soient importés ou fabriqués sur place: le bois des menuiseries et des plafonds est rarement sec, les accessoires de plomberie et autres produits importés sont souvent de qualité médiocre, car la jeune expérience de certains entrepreneurs devant l'utilisation de ces produits, entraîne qu'ils ne prennent en compte dans l'achat de ces accessoires, que le prix, seule caractéristique qu'ils peuvent bien évaluer. Les autres caractéristiques comme leur qualité, leur durée de vie, leur mode d'entretien, etc... ne sont pas toujours bien expliquées par les vendeurs. On retrouve encore en effet des robinets qui ne résistent pas pendant leur temps de garantie, des

flexibles pour raccordement des lavabos et autres sanitaires qui éclatent peu de temps après leur pose, des poignées de porte qui s'arrachent trop vite, des serrures qui se bloquent trop souvent, etc... Ce ne sera qu'avec l'expérience que cette connaissance s'acquiera.

D'autre part, les spécialistes de la finition, comme les plombiers, électriciens, menuisiers et autres, sont encore rares. Le peu qui existe demande une rémunération que l'entreprise nationale n'est pas toujours disposée à leur accorder, et le résultat est que c'est l'ouvrier non qualifié qui va mettre en oeuvre des matériaux de moindre qualité. Les conséquences sont dès lors facilement prévisibles.

Cette problématique semble paradoxalement être mieux comprise par la clientèle que par les entreprises. Celle-ci soutient en effet que les entreprises nationales de construction sont en mesure d'améliorer la qualité de leurs travaux, pour autant qu'elles améliorent la qualité des matériaux qu'elles utilisent (48% des répondants), et la compétence de leurs chefs de chantier (57% des répondants). Les entreprises devraient suivre ces conseils.

III.1.5 Résultats relatifs à d'autres points de vue

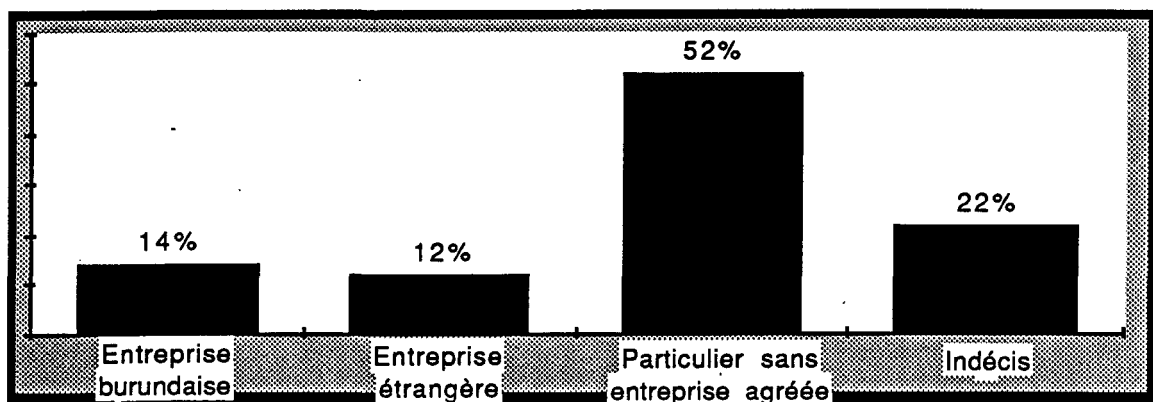
En consultant les autres réponses données, il ressort clairement que les entreprises nationales de construction ne font pas une bonne impression auprès de leur clientèle. Les engagements contractuels que prennent les entreprises ne sont pas suffisamment bien res-

pectés pour 86% des répondants, et en particulier les garanties annuelle et décennale, qui constituent une exigence législative du domaine de la construction, sont considérées comme moyennement bien à très mal honorées pour 79% des répondants.

Quant à savoir pourquoi certaines personnes préfèrent confier la construction de leur maison à un particulier ne possédant pas d'entreprise de construction officiellement reconnue, plutôt qu'à une entreprise burundaise légalement constituée, presque tous les répondants (86%) s'accordent pour dire que cela coûte moins cher; 68% affirment que cela prend moins de temps, mais pour la qualité, les avis sont plus partagés: 44% soutiennent que cela apporte une qualité plus élevée, tandis que 37% n'y voient pas de différence. S'agissant de la garantie procurée par les particuliers, elle ne semble pas plus solide que celle des entreprises puisque les proportions sont respectivement de 32% et 35% en faveur et contre les particuliers. Pour 26% des répondants, le niveau de garantie offert est le même pour les entreprises reconnues que pour les particuliers non agréés.

Il en résulte alors que parmi les personnes qui envisagent de construire à Bujumbura, seulement 14% accepteraient de confier leur maison à une entreprise nationale, alors que plus de la moitié la confierait à un particulier n'appartenant pas à une entreprise de construction. Enfin 12% s'adresseraient à une entreprise étrangère. La figure III.1.5 ci-après visualise cette situation.

Fig III.1.5 Pourcentage de la clientèle en rapport avec le constructeur de leur future maison



III.1.6 Synthèse

L'entreprise nationale de construction au Burundi est très mal cotée par sa clientèle. Que ce soit au niveau de la conception de ses constructions, de la qualité atteinte par ses travaux, ainsi qu'à d'autres niveaux; et à la seule exception du prix pratiqué, le constat est le même: elle vient toujours après sa concurrente étrangère. De plus, elle est en train de se laisser devancer par le secteur non structuré.

L'industrie nationale de la construction devra donc pour survivre, changer pour mieux s'adapter et répondre aux besoins de sa clientèle.

L'impression de la clientèle donne déjà une idée des améliorations possibles et faisables et qui devraient être apportées par les entreprises. Dans les pages qui suivent, la consultation des réponses données par les entrepreneurs eux-mêmes permettra de se rendre

compte d'une façon plus précise des points sur lesquels une plus grande attention pourrait être portée.

III.2 RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES

III.2.1 Généralités

Comme déjà précisé auparavant, le questionnaire préparé à l'intention des gestionnaires d'entreprises reposait sur une hypothèse de départ: que la structure de gestion de ces entreprises reste inadéquate en ce sens que les fonctions nécessaires à une bonne gestion d'entreprise ne sont pas toutes présentes ou ne sont pas toutes coordonnées comme il le faudrait. Le questionnaire avait donc pour but de vérifier cette hypothèse.

Les fonctions organisationnelles qui ont été passées en revue sont:

- La connaissance du marché, c'est l'élément de base sur lequel il faut commencer quand on se lance en affaires. Il faut connaître ses principaux clients, mais aussi ses concurrents, ainsi que plusieurs autres caractéristiques du marché.

- La planification stratégique et la prévision, fonctions que nous qualifierons de directrices aux autres activités de l'entreprise en ce sens que ce sont elles qui fixent au préalable les objectifs et les buts à atteindre par l'entreprise, ainsi que les moyens à mettre en oeuvre pour y arriver.

- La gestion des stocks et des approvisionnements constituant une partie des intrants du système de production de toute entreprise de construction et dont le mode de gestion influencera fortement le produit final du système.

- Le contrôle de la qualité des travaux, caractéristique qui, après le prix, est la plus recherchée par la clientèle dans une construction. La gestion de la qualité peut poser beaucoup de problèmes au gestionnaire de l'entreprise, étant donné qu'elle exige d'inter-agir à la fois sur plusieurs aspects du problème, depuis les intrants jusqu'au produit final, en passant par le système de production.

- La gestion de la production, qui dans les marchés de construction attribués sur base de soumission de prix souvent forfaitaires, doit toujours rechercher à s'aligner sur le niveau des prix de soumission, pour éviter la faillite. L'étude des prix de soumission revêt un caractère primordial dans cette gestion de la production.

- Le contrôle des délais, facteur dont la plus ou moins bonne gestion affecte davantage la main d'oeuvre ainsi que le matériel de chantier plutôt que les matériaux de construction, étant donné que ces derniers restent pratiquement invariables quel que soit le délai de la construction. Les entreprises burundaises pourraient donc être tentées de négliger ce facteur du fait qu'au Burundi, l'impact de la main d'oeuvre de chantier sur le coût de la construction reste encore relativement faible.

- L'information de gestion, qui permet une bonne communication entre le gestionnaire et l'environnement interne et externe à l'entreprise. Obligée d'évoluer dans un milieu sur lequel elle n'a pas beaucoup de prises, l'entreprise doit se tenir continuellement au courant des tendances de ce milieu.

- Les ressources humaines, dont la principale caractéristique, contrairement aux autres intrants du système constitué par l'entreprise, est qu'elles possèdent leurs objectifs propres. Le bon gestionnaire veillera donc à connaître les objectifs de ses ressources humaines et à les intégrer dans les objectifs de l'entreprise. À l'inverse, il devra faire que les objectifs de l'entreprise soient non seulement connus de tous ses employés, mais aussi que ceux-ci les fassent leurs.

- Les aspects juridiques, qui constituent un environnement spécifique auquel il est impossible de se soustraire. De ce fait, il faut s'y faire et essayer d'en tirer le meilleur parti. Le contexte légal d'une entreprise est surtout constitué de lois et de règlements auxquels il faut obéir. Ces derniers ont un caractère contraignant, mais peuvent aussi constituer une protection pour l'entreprise, et même lui assurer des avantages. Il faut en tout état de cause bien connaître le milieu légal et juridique dans lequel on évolue.

- Les finances qui permettent la mesure de la santé de l'entreprise. Sa gestion devient un domaine dans lequel des améliorations sont toujours possibles. L'intervention des pouvoirs publics (exemption de taxes, d'impôt, etc...) peut être souvent la bienvenue.

Les réponses à ce questionnaire ont été regroupées en annexe 3, et les principaux résultats sont exposés et commentés ci-après.

III.2.2 Résultats au niveau de la connaissance du marché

Les entreprises burundaises de construction s'adonnent principalement au bâtiment. Les travaux de voirie ou d'autres réseaux sont rarement à la portée de ces entreprises. Sur les 9 entreprises qui ont répondu au questionnaire, moins de la moitié ont déjà exécuté un travail relié à la voirie ou aux réseaux divers, et aucune ne mentionne avoir eu à exécuter des travaux de génie civil (construction de ponts, routes ou barrages).

L'étendue de ce marché du bâtiment est importante. Les prévisions du V^e plan quinquennal de développement socio-économique du Burundi, dans leur forme provisoire, chiffre à près de 4 milliards de FBu¹ le montant à investir dans le bâtiment par le gouvernement entre les années 1988 et 1992. Cette offre potentielle de moyenne annuelle de près d'un milliard de FBu représente plus de 150% du chiffre d'affaires des 9 entreprises réunies, pour l'année 1987. Bien que nous ne disposons pas des réalisations des 6 autres entreprises de construction, il est probable que cette seule offre gouvernementale dépasse annuellement les réalisations de toutes les entreprises natio-

¹ A peu près 35 millions de dollars canadiens

nales de construction. Il faut noter en plus que si le gouvernement, représenté par le service central des marchés, est le plus important client de ces entreprises, il n'en est pas le seul. Les réponses au questionnaire montrent en effet que le secteur privé et les entreprises parapubliques constituent une clientèle pour respectivement 77% et 66% des entreprises répondantes. L'étendue du marché du bâtiment s'en trouve donc élargie et dépasse certainement la part prise par les entreprises nationales de construction. Ceci montre d'une part qu'un marché existe pour ces dernières et que d'autre part, il n'est pas occupé par les seules entreprises nationales. En résumé nous dirons donc que non seulement les entreprises burundaises de construction occupent un seul et même créneau de l'industrie de la construction, le créneau du bâtiment léger, mais qu'encore elles laissent de la place dans ce créneau à d'autres entreprises, en l'occurrence les entreprises étrangères.

Un réel danger existe donc du fait de cette concentration de toutes les entreprises nationales dans un seul créneau de la construction, sans même le dominer. Les prix de construction des ponts, barrages, routes, etc... resteront élevés jusqu'au moment où des entreprises nationales s'attaqueront à ces secteurs, l'expertise dans ces domaines restera réservée aux étrangers tant et aussi longtemps que les nationaux ne s'y risqueront pas, et par conséquent l'économie et la politique économique de ces secteurs resteront tributaires des entreprises étrangères.

De plus, dans le créneau du bâtiment, il est aussi à craindre que, sans un appui soutenu des pouvoirs publics pour préserver la présence des nationaux, ces derniers ne soient évincés par leurs concurrents étrangers qui, en périodes difficiles, pourraient s'emparer de la totalité de ce créneau. Des tentatives en ce sens ont d'ailleurs déjà été observées: dans des moments où elles n'avaient pas suffisamment de travaux dans les autres créneaux, certaines entreprises étrangères n'ont pas hésité à pratiquer des prix très bas pour s'accaparer les travaux de bâtiment.

Nous avons déjà vu que les entreprises nationales disposent de quelques mesures de protection dans l'obtention de travaux comme la marge de faveur de 10%, ainsi que l'obligation qu'ont les entreprises étrangères de sous-traiter une partie de leurs travaux aux entreprises nationales. Il leur reste alors de savoir en tirer profit pour bien asseoir leur gestion et dominer ce créneau du bâtiment.

Quant aux travaux de génie civil qui ne sont pas encore accessibles aux entreprises nationales, il serait bon que le gouvernement fasse le premier pas en créant ou en participant à la création d'une entreprise nationale de construction en génie civil, et en lui accordant toutes les facilités nécessaires à son démarrage. L'expérience malheureuse de fermeture de la seule entreprise publique de construction que l'État vient de connaître, ne devrait pas l'empêcher de persévérer dans ce sens. Il doit tenir compte cependant de cette expérience et doter alors ces entreprises de bons gestionnaires. Le Burundi possède

en effet quelques ressources humaines compétentes pour assurer la gestion de ce genre d'entreprise, et les autres modalités nécessaires pour compléter leur bon fonctionnement pourraient être mises sur pied sans trop de problèmes. Ce qui fait le plus défaut, ce sont les fonds à investir. Les promoteurs privés ne sont pas encore tentés par ce genre d'aventures et préfèrent investir dans des domaines moins risqués. Il faut bien reconnaître en effet que le génie civil comporte beaucoup de risques pour des investissements privés qui ne seraient pas appuyés par la volonté politique, étant donné que la concurrence étrangère serait trop forte pour une entreprise nationale débutante.

III.2.3 Résultats au niveau de la prévision et de la planification stratégique

Nous nous sommes intéressés à savoir si les gestionnaires d'entreprises nationales de construction avaient l'habitude de faire des prévisions et de s'en servir pour leur gestion quotidienne.

Il ressort des réponses données que presque toutes les entreprises font une estimation annuelle de leur chiffre d'affaires. Seule une entreprise reconnaît ne pas avoir estimé le niveau de son chiffre d'affaires pour l'année 1987 (la 2^e apparaissant dans les réponses en annexe n'existait pas encore en 1987). De plus quelques entreprises réévaluent leurs prévisions tous les 6 mois.

Il existe des gestionnaires qui ne font pas de prévisions du fait que le comportement du marché est trop incertain. Certains ne sont même pas convaincus de l'utilité de cette opération pour la gestion quotidienne de leur entreprise. Il est cependant manifeste que sans prévisions, le gestionnaire ne peut pas savoir où il va et ne peut donc arriver nulle part. L'argument qui consiste à dire que le comportement du marché est trop imprévisible pour justifier le manque de prévisions ne devrait pas servir de prétexte. Beaucoup de décisions doivent en effet être prises à l'avance par les gestionnaires en vue d'atteindre les objectifs de bénéfice ou autres qu'ils s'assignent. Les prévisions servent de repères et de guides pour aligner et corriger la gestion quotidienne.

Quant à la planification, elle consiste à inventorier et à mettre en place les différentes ressources nécessaires à l'exécution des contrats que l'on s'attend à obtenir. Ainsi, l'acquisition de matériels de construction, de matériaux devant provenir de loin, ou même de main d'oeuvre qualifiée ne peut se faire instantanément si elle n'a pas été planifiée, et elle ne peut être planifiée si aucune prévision de travail n'a été faite. La nécessité d'une telle fonction n'est donc pas à démontrer.

Pour ceux qui font des prévisions, on remarque en moyenne que le niveau de leurs réalisations reste éloigné de celui des prévisions, ce qui peut s'expliquer par le comportement imprévisible du marché; mais dans le domaine de la construction, il est rare que les

réalisations soient égales aux prévisions. L'attribution des marchés étant souvent faite sur appels d'offres, l'incertitude reliée aux résultats de ceux-ci empêche toute approche précise de la réalité. Des travaux supplémentaires se manifestent souvent en cours d'exécution, ainsi que des travaux en moins-value, et des différences sensibles peuvent apparaître entre les réalisations et les prévisions sans que ces dernières aient été mal faites. C'est pourquoi la réévaluation de ces prévisions devrait être systématique au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles informations susceptibles de modifier le comportement du marché.

III.2.4 Résultats au niveau de la gestion des approvisionnements et des stocks

Le pourcentage du coût des matériaux de construction dans le chiffre d'affaires des 9 entreprises apparaît dans les réponses en annexe. On remarque que la plage de variation de ce pourcentage est très étendue, certaines entreprises limitent la part de leurs matériaux de construction à seulement 50% de leur chiffre d'affaires quand d'autres l'élèvent à plus de 70%. Les différences de gestion de cette fonction entre les entreprises sont donc manifestes. Il est évident qu'une entreprise qui dépense 30% de plus de matériaux par rapport à sa concurrente a plus de risques de fermer plus rapidement ses portes. Nous pensons toutefois que ces différences sont trop importantes pour être tout-à-fait réalistes, même si les données émanent

des responsables eux-mêmes. Nous aurions tendance à penser que l'estimation des différents postes de dépenses dans leur chiffre d'affaires échappe encore à certaines entreprises, et cela constitue une indication supplémentaire du faible niveau de la gestion des approvisionnements et des stocks dans les entreprises.

Les améliorations résideront certainement dans des considérations comme la bonne sélection et bonne négociation des prix des fournisseurs, le contrôle de l'utilisation des matériaux sur chantier, et spécialement le recrutement de ressources humaines qualifiées. Il apparaît en effet que dans plus de la moitié des cas, la gestion de cette fonction est dévolue au directeur de la société, sans doute à cause de la petite taille de l'entreprise. Mais face à une charge particulièrement élevée du premier responsable de l'entreprise, qui doit veiller à tout coordonner, il est préférable de confier à quelqu'un d'autre la responsabilité d'une telle fonction, qui exige un travail permanent et volumineux.

Une autre considération à faire sur ce point est que la quasi-totalité des matériaux utilisés dans la construction est d'origine importée. Le ciment qui entre dans la composition des planchers des bâtiments, dans l'élévation des murs et dans le revêtement de ses parois internes et externes, provient de l'extérieur du pays; les produits métalliques dont on tire les cadres des menuiseries, les armatures pour le béton, la charpente, et même souvent la couverture, sont importés dans toute leur totalité. Les produits en amiante-ciment, bien que fa-

çonnés sur place sont composés de matières premières complètement étrangères au pays. Il en est de même pour tous les produits de second oeuvre comme l'électricité, la plomberie et la vitrerie. La dépendance de l'industrie nationale vis-à-vis de l'extérieur s'en trouve renforcée et les entreprises nationales se trouvent une fois de plus défavorisées par rapport à leurs homologues étrangères qui peuvent bénéficier de meilleurs prix avec des achats en gros faits auprès de leurs fournisseurs par leur siège social situé à l'étranger. Les mesures à prendre alors en ce domaine sont urgentes. Une proposition sera faite au chapitre V.

III.2.5 Résultats au niveau du contrôle de la qualité des travaux

Les résultats du questionnaire montrent que presque tous les gestionnaires estiment nécessaire de faire faire des tests de laboratoire sur les matériaux qu'ils emploient dans la construction, mais que seulement 33% les pratiquent tout au long de leurs travaux, indépendamment du fait qu'ils soient exigés ou non par le contrat. Le reste ne pratique des essais de laboratoire que sur les matériaux spécifiquement précisés au contrat, et suivant la cadence exigée par ce dernier. Dans 56% des cas, le contrôle de la qualité est effectuée par le directeur de l'entreprise. Les rapports écrits de contrôle de qualité des travaux ne sont pas faits systématiquement, et une entreprise reconnaît même qu'elle n'en dresse jamais. Des litiges avec les clients à propos

de la qualité des travaux surgissent de temps en temps pour 33% des entreprises, et 88% des répondants estiment que souscrire à des polices d'assurance pour garantir la qualité de leurs travaux n'est nécessaire que seulement pour de gros travaux. Seulement 12% sont conscientes que s'assurer en tout temps, même pour de petits travaux, renforce la garantie au client, tout en protégeant l'entreprise contre de futurs désagréments. Étant donné que les entreprises nationales n'exécutent pas souvent de travaux pouvant être qualifiés de gros, il en résulte que près de la moitié d'entre elles ne garantissent jamais leurs travaux par une police d'assurance.

On remarque donc que si le désir de soigner la qualité des travaux existe, les entreprises ne mettent pas tout en oeuvre pour le faire. Le contrôle de la qualité des travaux s'effectue depuis le contrôle de la qualité des composantes, jusqu'aux travaux eux-mêmes en passant par le contrôle du système de production. Afin de garder une trace des contrôles effectués, des rapports doivent être établis, en indiquant les résultats obtenus, les conditions dans lesquelles ils se sont passés, ainsi que d'autres informations pouvant se révéler utiles par la suite. Même si l'entreprise est de petite taille, le directeur n'a pas le temps matériel de s'occuper efficacement des aspects techniques, sans oublier que parfois, il n'en a pas la compétence, n'étant pas nécessairement lui-même technicien. Le contrôle de la qualité doit s'effectuer d'une façon continue par un technicien compétent et en contact permanent avec les matériaux utilisés, le personnel de chantier, et les travaux eux-mêmes. Les entreprises dont le directeur

s'occupe personnellement de cette fonction la limitent donc à quelques passages du directeur sur chantier, et cette conception nous semble non conforme à cette fonction importante qu'est le contrôle de la qualité.

D'autre part, les rapports écrits de contrôle de qualité (rapports des essais de matériaux, tests, observations, etc...) gardent une trace écrite des diverses étapes que traverse une construction, permettant le moment venu de retrouver les origines d'une éventuelle erreur, et de l'éviter dans l'avenir. Combien de fois en effet, les mêmes défauts, comme l'apparition rapide de fissures dans les planchers et les murs, des fuites d'eau dans les toitures et dans la plomberie, persistent-ils sur des constructions similaires, alors que construites à différentes périodes. Cela montre que les entreprises n'ont pas un contrôle efficace de la qualité de leurs travaux et qu'elles ne tentent même pas de localiser l'origine des défauts qui se répètent dans leurs travaux.

Les entreprises doivent également comprendre que souscrire à des polices d'assurances pour couvrir leurs responsabilités, même si cela entraîne des frais au départ, constitue une garantie supplémentaire pour les clients et renforcera leur estime, en plus de protéger l'entreprise contre de fâcheuses conséquences pouvant survenir suite à des malfaçons importantes. Il faut se rappeler les nombreux cas d'entrepreneurs nationaux poursuivis en justice pour malfaçons de construction, même pour des travaux de petite envergure (notamment

les maisons d'habitation). Non couverts par des assurances adéquates, ils ont dû réparer leurs erreurs à grands frais et la plupart ont fait faillite suite à ce genre d'incidents.

III.2.6 Résultats relatifs à la production

Presque toutes les entreprises obtiennent leurs contrats après appel d'offre général. L'importance de ce mode d'attribution de marchés est en effet grande pour 89% des entreprises, à l'inverse des autres modes d'attribution pour lesquels l'importance dans l'obtention des marchés est qualifiée de très faible par la majorité des entreprises.

Il est donc primordial pour les entreprises de bien connaître et bien contrôler leur prix de revient afin de présenter les meilleurs prix lors des soumissions. Les entreprises qui ont pu profiter de l'aide apportée par le projet ASECO dans ce domaine possèdent certainement un avantage sur les autres, pour autant que les documents d'appels d'offre soient clairs et complets pour leur permettre de faire leur meilleure offre; ce qui ne semble pas être toujours le cas, puisque seulement 22% des entreprises les trouvent suffisamment clairs et suffisamment complets. Toutes les autres, à savoir 22% qui les trouvent rarement clairs et rarement complets ainsi que 56% pour lesquelles cette clarté ne se rencontre que de temps en temps, souhaiteraient leur amélioration.

Dans ces conditions, les entreprises burundaises n'interprètent pas de la même manière les documents d'appels d'offres, et leurs prix peuvent donc s'en ressentir. C'est en tout cas cette raison qu'avancent 33% des entreprises pour justifier le fait que les prix de certains de leurs concurrents sont souvent plus bas que les leurs, pendant que pour une autre même proportion de 33%, les concurrents font tout simplement des erreurs dans leurs estimations, et que pour la dernière tranche de 33%, ces écarts de prix sont imputables à la différence de marge bénéficiaire entre les entreprises.

On remarque en plus que l'établissement des prix de soumission est l'affaire du directeur de l'entreprise pour 67% des entreprises, et pour le reste, cette fonction est réservée à un service spécialisé. Pour de nouveaux types de travaux, 78% des entreprises s'en remettent à une personne expérimentée pour la détermination des prix de soumission, tandis que le ^{22%} reste se limite à l'application de prix unitaires généralement admis dans le domaine.

Il est évident que les prix remis par différentes entreprises pour une soumission ne peuvent pas être les mêmes. Toutefois, les écarts ne devraient pas provenir d'interprétations différentes de documents d'appels d'offres et encore moins d'erreurs d'estimation des entreprises. Il est vrai que certaines nouvelles entreprises, désirant rapidement percer dans le domaine de la construction n'hésitent pas, souvent sans en évaluer les conséquences, à proposer des prix exagérément bas; et le manque de classification des entreprises peut sou-

vent être à l'origine de passation de marchés publics pratiquement sur le seul critère de prix.

Les dossiers d'appels d'offre doivent donc être bien préparés par ceux qui en ont la charge, de façon à offrir clairement à toutes les entreprises concurrentes les mêmes éléments d'estimation.

De leur côté, les entreprises doivent s'attacher à une meilleure détermination de leurs prix de soumission, en confiant cette activité spécialisée, non pas au directeur de la société, mais à un service composé d'éléments formés et compétents. Ce même service serait également chargé du contrôle des prix de revient pendant l'exécution des travaux, et serait responsable du réajustement de ces prix en fonction du temps et d'autres paramètres comme l'augmentation des prix des fournitures, et autres.

III.2.7 Résultats relatifs aux délais

En moyenne, les entreprises semblent tenir les délais dans la réalisation de leurs contrats. Pour toutes les entreprises, les délais de construction d'une maison unifamiliale sont inférieurs à une période de 6 mois calendrier, correspondant aux délais généralement accordés par les promoteurs de ce genre de construction. Des délais plus courts peuvent être atteints par les entreprises, à condition que les règlements de leurs factures ne soient pas retardés, et qu'il n'apparaisse pas de retards dans la fourniture des matériaux de construction.

Tous les gestionnaires se rendent de plus en plus compte que le délai est un élément auquel tiennent leurs clients. Ils déclarent accorder une grande importance à la détermination des délais qu'ils proposent dans leurs soumissions, et au respect de ces délais pendant l'exécution des travaux.

Cependant des retards surviennent de temps en temps dans l'exécution des travaux, mais ils ne touchent que 33% des entreprises qui déclarent que les principales causes des retards enregistrés se situent surtout au niveau des approvisionnements et de la trésorerie. Si ces causes étaient supprimées, les gestionnaires affirment qu'ils pourraient améliorer leurs délais actuels.

On remarque aussi que la confection d'échéanciers prévisionnels pour le suivi des travaux n'est pas souvent effectuée par toutes les entreprises. Il y a encore 22% des entreprises qui reconnaissent que de tels échéanciers ne sont dressés que de temps en temps, et 11% qui ne le font que rarement. Ces pourcentages augmentent lorsqu'il s'agit de savoir si les entreprises modifient leurs échéanciers initiaux lorsque des écarts importants se manifestent entre eux et l'avancement réel des travaux: 56% des entreprises interrogées reconnaissent qu'elles ne dressent pas souvent de nouveaux échéanciers corrigés, parmi lesquelles la moitié ne le fait que très rarement.

On ne saurait suffisamment insister sur les délais, et surtout sur les conséquences du non respect de ces derniers. Il y a tout d'abord des pénalités de retard qui tombent, amputant ainsi le revenu

escompté d'un certain montant tout en gardant les mêmes charges; ensuite un retard sur les délais initialement prévu augmente l'immobilisation du personnel et du matériel de chantier qu'il faut continuer à rémunérer pendant les temps morts. Enfin, des travaux arrêtés nécessitent des frais de reprise qui peuvent être importants et qui augmentent au fur et à mesure que le temps d'arrêt se prolonge.

Bien que des retards puissent provenir d'erreurs des gestionnaires, il arrive aussi que ces derniers soient étrangers aux causes des retards. Ainsi dans le cas de non paiement à temps par le client, la gestion de la trésorerie peut se révéler difficile et causer des retards dans les travaux. La non disponibilité de matériaux de construction est aussi à la base de bien des retards, comme le font remarquer les gestionnaires, mais ceux-ci semblent impuissants devant cette situation.

Le problème de retard dans les paiements a été soulevé à maintes reprises et des propositions de solution ont été avancées, consistant à prévoir des intérêts de retard de la part du client fautif. S'agissant de la pénurie partielle ou totale de certains matériaux de construction, le problème est plus difficile à résoudre, étant donné que la meilleure façon de le solutionner serait de promouvoir sur place la fabrication de matériaux de substitution. Quoiqu'il en soit, ces problèmes indépendants des gestionnaires ne doivent pas les empêcher d'écrire leurs échéanciers prévisionnels d'exécution de travaux, de les réajuster et de les réécrire aussi longtemps que des écarts survien-

dront entre eux et la réalisation des travaux. C'est grâce à ces échéanciers qu'ils pourront mieux surveiller leurs délais.

III.2.8 Résultats relatifs à l'information de gestion

Le gestionnaire d'entreprise a besoin de connaître ce qui se passe dans son entreprise et à l'extérieur de celle-ci. Il faut donc deux circuits d'information, l'un interne et l'autre externe. À l'extérieur de l'entreprise, la plus importante information recherchée par les entreprises est la connaissance des marchés potentiels et ceux en adjudication prochaine. La possession de cette information conditionne et oriente toutes les autres activités de l'entreprise. Dans toutes les entreprises, on remarque que le support de cette information externe est constituée par les médias et dans une moindre mesure par les contacts personnels de leurs dirigeants. Le hasard intervient très peu dans la connaissance des marchés potentiels, ce qui signifie qu'il existe véritablement un système de recherche d'information externe.

Dans le sens inverse, les entreprises ressentent un besoin de se faire connaître à l'extérieur auprès de leur clientèle. La majorité affirme consacrer un certain budget, certes faible et encore insatisfaisant, pour faire connaître leur entreprise, et seulement deux entreprises estiment qu'il est inutile au stade actuel de faire de la publicité, parce que leurs entreprises sont suffisamment connues; néanmoins, elles reconnaissent qu'il serait bénéfique d'en faire.

L'information interne quant à elle, est surtout véhiculée par les circuits comptables. Toutes les entreprises sont dotées d'un responsable de la comptabilité. Pour près de 80% des entreprises, il s'agit d'un agent interne, et le reste confie cette responsabilité à quelqu'un de l'extérieur. On remarque cependant que la cadence des rapports comptables reste faible, puisqu'elle n'est mensuelle que pour seulement 33% des entreprises. Le reste des entreprises attend six mois et plus pour le faire. Une entreprise a même reconnu qu'il peut s'écouler plus d'une année sans rapport comptable.

Les entreprises affirment également qu'elles dressent de façon régulière d'autres rapports de gestion; elles reconnaissent que ce genre de rapports écrits est très utile à la gestion quotidienne de leur société, et on peut donc considérer qu'elles sont sensibilisées à la problématique de l'information de gestion.

Nous pouvons par conséquent remarquer que la gestion de l'information tant interne qu'externe est présente pour la majorité des entreprises, il faudrait peut-être seulement la renforcer.

III.2.9 Résultats relatifs aux ressources humaines

Les travailleurs salariés sont, au Burundi, regroupés au sein d'une organisation syndicale publique, l'UTB (l'Union des Travailleurs du Burundi), qui a pour objectif de défendre leurs intérêts. Leurs relations avec le patronat sont régies par le code du travail et par

d'autres dispositions prévues au règlement de l'UTB. En complément de ce cadre général qui a force de loi et qui est le même pour tous, chaque employeur a l'opportunité de préciser davantage les spécificités de son entreprise, en élaborant un règlement d'ordre intérieur que chaque employé est supposé connaître et accepter dès qu'il devient membre de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines au Burundi doit être comprise dans le cadre qui lui est propre. Le déséquilibre entre l'offre et la demande d'emplois entraîne un taux de chômage assez élevé, ce qui a une influence certaine sur le mode de gestion des ressources humaines. De plus la faiblesse du niveau de qualification des demandeurs d'emploi ne plaide pas en leur faveur quand il s'agit de négocier les modalités de gestion des ressources humaines. Il s'en suit que c'est l'UTB seule, qui veille à la détermination et au respect des rapports entre employeurs et employés des secteurs tant public que privé.

Revenant au règlement d'ordre intérieur, le sondage a montré qu'il n'existe pas encore pour plus de la moitié des entreprises de construction. Pour la plupart, elles avouent n'y avoir pas encore pensé, tandis qu'une entreprise estime que sa petite taille la dispense de mettre sur pied un tel règlement. Parmi les divers points qui font l'objet du règlement d'ordre intérieur, et sur les entreprises qui en ont dressé un, nous remarquons que l'évaluation annuelle des employés (cotation), la procédure d'avancement de grade ainsi que les sanctions disciplinaires sont plus ou moins absentes du règlement.

Un autre élément qui voit de plus en plus le jour au sein des entreprises burundaises de construction est la description des tâches. Sur les 9 entreprises ayant répondu au questionnaire, il reste encore 4 qui n'ont pas mis par écrit une description de tâches pour leurs employés, tandis qu'une entreprise n'en possède une que pour certains de ses agents. On remarque cependant que même parmi celles qui affirment en avoir une pour tout le monde, seule une entreprise l'annexe au contrat d'engagement de chaque employé.

Des rencontres systématiques entre employeurs et employés ne semblent pas non plus être très pratiquées: une seule entreprise en organise tous les 3 mois, et deux entreprises le font tous les 6 mois. Trois entreprises reconnaissent ne pas en faire du tout, et le reste pensent que les réunions de l'UTB sont suffisantes. Ressentant cependant une certaine utilité à rencontrer leurs employés, quatre gestionnaires mentionnent qu'ils souhaiteraient les réunir plus souvent, sans toutefois préciser ce qui les empêche de le faire. Cet état de choses va sans doute bientôt changer, puisque dans chaque entreprise, il existe aujourd'hui un conseil d'entreprise, organe créé à l'intérieur de chaque entreprise et à l'initiative de l'UTB, qui a pour but d'améliorer les relations entre employeurs et employés.

S'agissant des salaires pratiqués par les entreprises, 44% pratiquent les mêmes salaires que leurs concurrents, alors que le même pourcentage déclare ne pas connaître les salaires des concurrents. Une

seule entreprise (12%), précise que ses salaires sont inférieurs à la moyenne pratiquée dans le secteur.

Les objectifs des entreprises ne semblent pas être bien connus de tous leurs employés. Seulement 66% des gestionnaires estiment que leurs employés connaissent bien et même très bien les objectifs de l'entreprise, mais les 34% restant croient qu'il n'en est rien. Malgré cela, tous les gestionnaires ont l'impression que leurs employés sont fiers de travailler dans leur entreprise, et de leur côté, ils sont satisfaits, dans 88% des cas, de leurs employés. Ces derniers passent en moyenne plus de 2 ans au service de l'entreprise.

Nous ne pouvons qu'encourager les gestionnaires d'entreprise à bien s'occuper de leurs employés, car plus ils seront bien traités, plus ils se sentiront fiers de travailler dans l'entreprise, et plus ils fourniront d'efforts. Les dépenses qui auront été occasionnées par ce traitement seront donc recouvrées facilement.

III.2.10 Résultats relatifs aux aspects juridiques

Parmi les mesures légales d'encouragement des entreprises qui s'installent au Burundi, qu'elles soient du domaine de la construction ou d'un autre domaine, nous en avons retenu trois qui sont destinées à les stimuler et à les encourager.

La première est le code des investissements de 1979, qui s'adresse aussi bien à des investissements nationaux qu'étrangers et

qui procure des avantages fiscaux et douaniers pendant les premiers moments de vie de l'entreprise. Les critères principaux qui président à l'attribution de ces avantages sont la création d'emplois, l'importance de la valeur ajoutée, et la contribution à l'équilibre régional.

La deuxième est le code des petites et moyennes entreprises qui s'adresse aux entreprises et ateliers employant moins de 30 personnes. Il a été instauré par le décret-loi no 1/33 du 30 octobre 1979, mais jusqu'à l'heure actuelle, il n'a pas encore connu d'application.

Enfin, la troisième est le fonds de garantie en faveur des petites et moyennes entreprises, qui a été créé le 27 janvier 1984 par décret-loi no 10/6, et qui sert à garantir les crédits bancaires accordés aux PME. Ce fonds vient d'être opérationnel en 1988, et quelques entreprises en ont déjà profité.

Ce que le sondage a révélé est une méconnaissance presque généralisée de ce genre de réglementations pourtant bénéfiques. Plus de la moitié des entreprises répondantes déclarent ne pas savoir si leur entreprise peut bénéficier de tel ou tel autre code. Des avantages financiers peuvent donc échapper à certaines entreprises qui ne sont pas au courant de telles dispositions. Il faudra alors que les entreprises se mettent davantage au courant des réglementations pouvant les concerner en la matière, en prévoyant par exemple une fonction chargée de cet aspect. Il serait également souhaitable que les divers projets, chargés de la promotion des petites et moyennes entreprises

au Burundi, prévoient en leur sein un mécanisme chargé de la diffusion d'information auprès des entreprises bénéficiaires.

III.2.11 Résultats relatifs aux finances

Les finances constituent toujours le point sensible dans la gestion de toute entreprise. C'est par sa santé financière que l'on juge une entreprise, et c'est pour cela que la responsabilité de sa gestion est souvent dévolue au chef de l'entreprise ou à un agent compétent de confiance. Dans les entreprises burundaises de construction, cette responsabilité est détenue par le directeur de l'entreprise dans 55% des cas, et à un autre agent interne à l'entreprise dans le reste des cas.

Les sources de financement ne sont pas bien nombreuses au Burundi. On sent une forte réticence des banques burundaises au financement des entreprises de construction à cause des expériences malheureuses qu'elles ont connues dans le passé, et qui ne sont pas encore complètement oubliées. Des garanties importantes sont demandées aux promoteurs d'entreprises de construction qui recourent au financement bancaire. Tous les gestionnaires d'entreprise que nous avons rencontrés ont soulevé cette difficulté, et c'est celle-ci qu'ils mettent au premier plan de leurs problèmes. À l'exception d'une seule entreprise qui déclare ne pas avoir encore eu recours aux banques, les autres entreprises ont pu, moyennant des hypothèques immobilières importantes, obtenir une marge de crédit de durée et de montant

fixes. Une autre source de financement est constituée par les fournisseurs, mais elle est généralement limitée à une durée ne dépassant pas 30 jours.

Devant l'importance des garanties exigées par les organisations financières pour l'obtention de marges de crédit, les entreprises burundaises de construction sont confrontées chaque jour à une gestion de trésorerie très difficile. En effet, les montants d'argent nécessaires au démarrage de travaux, à la commande de matériaux et matériels de construction, ne sont pas à la portée de ces entreprises. Le principal client, en l'occurrence l'administration centrale, peut accepter d'avancer aux entreprises les montants demandés, à condition que ces derniers soient cautionnés. Mais les conditions exigées par les banques pour délivrer ces cautionnements sont souvent le dépôt pur et simple de l'équivalent en numéraire, ce qui ne présente plus aucun avantage pour les entreprises. Quelques propositions à ce niveau ont déjà été faites par le projet ASECO, consistant notamment à réduire le montant de ce cautionnement en numéraire. Avec le récent fonctionnement du fonds de garantie en faveur des PME, nous espérons que l'obtention de fonds sera plus aisée qu'auparavant, ce qui permettra certainement une redynamisation du secteur.

CHAPITRE IV

IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

En nous référant aux résultats qui viennent d'être exposés, nous remarquons d'une part que la clientèle des entreprises nationales burundaises de construction reproche à ces dernières beaucoup de manquements: un bas niveau de qualité, un haut niveau de prix, une faiblesse dans le respect des engagements contractuels. D'autre part, les entreprises elles-mêmes ont reconnu la faiblesse ou même l'inexistence de certaines fonctions dans leur structure organisationnelle, comme le contrôle de la qualité, le contrôle des délais, la gestion des approvisionnements et des stocks, etc...

Nous pouvons dès lors avancer que le principal handicap des entreprises nationales burundaises de construction est l'insuffisance d'organisation structurée.

En second lieu, le problème de cumul de fonctions par le directeur de l'entreprise, qui n'est en fait qu'un corollaire du premier problème, nous semble devoir être soulevé comme constituant un autre handicap au développement des entreprises. Nous avons vu en effet, que des activités de routine, comme la détermination des achats à faire, la prospection des fournisseurs, le contrôle des travaux au chantier, l'établissement des prix de soumission, etc... sont confiées au

directeur de l'entreprise, au même titre que la prospection des marchés, dans la plupart des entreprises. Ceci limite donc le temps que le directeur devrait consacrer à des activités de stratégie, de planification et de prospection des marchés.

En troisième lieu, nous signalerons le problème de formation des ressources humaines, bien que n'apparaissant pas explicitement dans les résultats de l'enquête. Il constitue à notre avis un autre frein au développement du secteur de la construction et explique en partie le problème précédent: l'indisponibilité des ressources humaines suffisamment formées oblige le directeur à vouloir tout faire lui-même par manque de confiance en la capacité des employés dont il dispose.

Enfin, nous citerons les problèmes financiers, qui ne sont pas directement reliés à la structure organisationnelle des entreprises, mais qui sont très ressentis par les entrepreneurs.

CHAPITRE V

PROPOSITIONS

V.1 Généralités

Nous avons regroupé en cinq points les amorces de solutions que nous proposons, dont certaines ont déjà été discutées avec quelques chefs d'entreprise et s'alignent donc avec leur point de vue.

En premier lieu, nous préconisons une plus grande sensibilisation des intervenants à la situation problématique dans laquelle sont plongées les entreprises nationales de construction au Burundi. Nous suggérerions ensuite aux entreprises qui ne sont pas munies d'une structure de gestion adéquate, de mieux organiser leur gestion en renforçant ou en prévoyant dans leur structure les fonctions organisationnelles de gestion qui sont défailtantes et en leur affectant des responsables compétents et motivés. Nous proposerions en troisième lieu un regroupement des entreprises en une entité administrative indépendante, chargée de défendre leurs intérêts communs.

L'État du Burundi a aussi sa part de responsabilité et devrait renforcer ses efforts dans les politiques d'encouragement des entreprises. La formation de techniciens et de spécialistes de la construction

doit être plus soutenue et plus suivie, la promotion des matières premières locales destinées à la construction doit être plus accentuée, et les politiques de financement et d'aide financière aux entreprises de construction poursuivies.

V.2 Plus grande sensibilisation à la problématique

On dit souvent qu'un problème bien posé est un problème à moitié résolu. Les entreprises burundaises de construction, de même que les pouvoirs publics doivent commencer par évaluer les faiblesses du secteur.

La recherche qui vient d'être menée a abouti à un constat d'écarts entre la situation organisationnelle de gestion des entreprises burundaises de construction, et les modèles théoriques généralement admis. Le contexte burundais est sans nul doute spécifique et les modèles théoriques ne devront pas être appliqués sans adaptation préalable. Chaque entreprise a des problèmes spécifiques, en fonction de ses objectifs à plus ou moins long terme, et c'est par une étude plus approfondie qu'elle pourra bien les cerner. Cependant, une constante s'est dégagée de la recherche menée: les problèmes de structure organisationnelle, de cumul de fonctions, et de faiblesse de formation des ressources humaines sont présents dans la majorité des entreprises.

De plus, les entreprises devraient se défaire d'une certaine tendance qu'elles ont de rejeter la responsabilité de leurs problèmes

sur les pouvoirs publics, en soutenant que ces derniers ne les aident pas suffisamment. S'il est vrai que les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer dans ce domaine, il est vrai aussi que ce sont les entreprises qui ont la première responsabilité. Une collaboration sincère doit cependant être maintenue entre les pouvoirs publics et les entreprises, afin de dégager d'une part les principaux problèmes à combattre, et d'autre part les voies et moyens permettant d'arriver aux solutions efficaces.

Nous proposerions donc la création, au sein du ministère ayant les entreprises de construction dans ses attributions, d'un service chargé du suivi permanent du secteur national de la construction. Le principal objectif de ce service serait de se mettre toujours au courant des problèmes du secteur, et en collaboration avec les gestionnaires des entreprises et les responsables publics concernés, de réfléchir aux solutions qui pourraient être appliquées, compte tenu du contexte particulier du Burundi.

L'avantage d'un tel service serait d'éviter l'éparpillement des énergies actuellement déployées de part et d'autre -responsables publics et gestionnaires-, par un regroupement et une étroite collaboration entre ces derniers. Chacune des deux parties, pratiquement antagonistes aujourd'hui, serait de cette façon toujours au courant des considérations de l'autre partie, ainsi que des possibilités de solution qui existent, et la tendance qu'ont ces différentes parties de se rejeter mutuellement les responsabilités disparaîtrait, au profit d'une plus grande collaboration et donc de meilleurs résultats.

V.3 Renforcement de la structure organisationnelle de gestion

Le concept de structure est revenu très souvent tout au long de ce travail. De quoi s'agit-il exactement? Étymologiquement, le mot *structure* dérive d'un verbe latin qui signifie construire. La structure peut donc être définie comme la façon dont un ensemble est bâti, une organisation est construite.

Il peut paraître difficile de déterminer à priori une seule façon dont les entreprises de construction au Burundi devraient être structurées. Cela est effectivement le cas, dans la mesure où la structure doit refléter la politique de chaque entreprise. Il y a donc autant de structures qu'il peut y avoir de politiques d'entreprises.

Cependant il existe dans les entreprises burundaises de construction plusieurs points communs qui permettent d'imaginer une structure généralisable, pouvant être complétée et adaptée en fonction des spécificités de chaque entreprise. Les fonctions qui devraient être présentes dans la structure des entreprises ont pour la plupart été passées en revue précédemment dans le texte, et ce sont elles qui ont fait l'objet des questionnaires soumis aux répondants.

Pour plus de généralisation encore, nous nous proposerons de regrouper ces fonctions en trois classes. Ces classes devraient être pré-

sentes dans chaque entreprise et sont les fonctions de stratégie, les fonctions d'exécution et les fonctions de contrôle.

V.3.1 Les fonctions de stratégie

Ce sont les fonctions de direction et de commande. Elles président aux destinées de l'entreprise, définissent l'objet même de l'entreprise, ses raisons d'être, imaginent les stratégies qui peuvent concourir à la réalisation de l'objet de l'entreprise, prévoient et planifient sur une plus ou moins longue période les moyens nécessaires à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés. Le nombre de fonctions différentes rattachées à cette classe peuvent être variables en fonction de la taille de l'entreprise, de ses objectifs, et des moyens matériels et humains dont elle dispose. Nous inclurons dans cette première classe, et sans que cette liste soit exhaustive, les fonctions de direction, de prévision, et de planification stratégique.

V.3.2 Les fonctions d'exécution

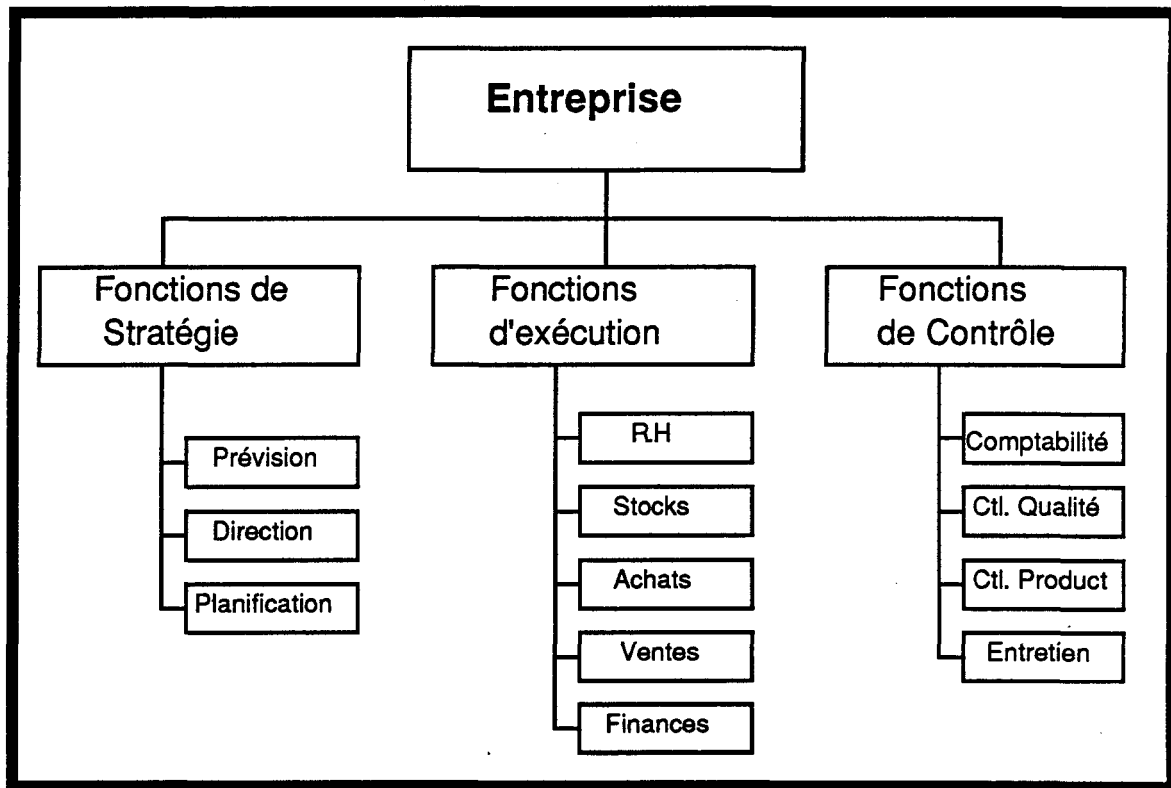
Elles concourent, comme le mot l'indique, à la mise en place des produits matériels ou immatériels, que l'entreprise s'est donné pour mission de fabriquer. Dans le cas des entreprises de construction, ces biens sont les bâtiments, les routes, les ponts et les barrages, etc... Les fonctions qui peuvent faire partie de cette rubrique sont les approvisionnements, les achats, les stocks, la production proprement dite, les ressources humaines, les ventes et les finances.

V.3.3 Les fonctions de contrôle

Elles servent à s'assurer qu'à tout instant les objectifs fixés sont atteints ou en train de l'être, que les moyens sont alloués conformément aux prévisions et qu'ils concourent à la réalisation des biens tels que cela a été prévu en quantité, qualité, délai, et coût. En règle générale, ces fonctions servent à vérifier si tout se passe comme prévu et sinon, déterminent les raisons des écarts et rendent compte aux fonctions d'exécution et de stratégie. Ces fonctions sont indispensables au même titre que celles énoncées plus haut, car plusieurs intervenants tant humains que non humains, comme les machines, doivent participer à la réalisation d'un seul produit. Il faut donc des mécanismes de coordination et de contrôle qui garantissent un bon agencement de toutes les composantes dans le produit final.

Parmi les fonctions de contrôle, nous pouvons signaler le contrôle de la qualité, le contrôle et l'entretien des équipements, le contrôle des mécanismes de production, la comptabilité, etc...

Les entreprises de construction burundaises doivent donc se doter d'une structure organisationnelle de gestion comportant les trois types de fonctions ci-dessus exposés, chacune d'elles en fonction de ses objectifs et de ses moyens. Sur la figure V.3 ci-après nous proposons une structure organisationnelle type.

Fig V.3 Fonctions organisationnelles de gestion d'entreprise

V.4 Regroupement des entreprises

Les entreprises qui considèrent la construction comme leur métier ont tout intérêt à se regrouper en association, et le fait qu'elles sont concurrentes n'enlève rien à cet intérêt. Au contraire, une compétitivité loyale est à l'origine d'un développement de tous les compétiteurs, car chacun recherche alors à se dépasser et à offrir au client le meilleur dont il est capable. La compétitivité est donc à encourager au même titre que le regroupement.

Les objectifs de l'association pourraient s'exprimer très simplement: veiller aux intérêts de ses membres; ils contiennent donc tout ce qui pourrait améliorer la situation actuelle des entreprises, et notamment leurs rapports avec les autres intervenants du secteur, qui comme nous l'avons vu, sont les pouvoirs publics, les entreprises étrangères et les entreprises du secteur informel (sans existence légale).

Autour d'une table de négociation avec les pouvoirs publics, l'association représenterait un interlocuteur plus fiable et plus fort que tous ses membres considérés séparément. La politique nationale de la construction pourrait alors être pensée en tenant davantage compte des points de vue de l'association.

L'existence d'une association peut permettre une plus grande spécialisation des membres; chaque entreprise peut en effet se concentrer dans les créneaux où elle se sent le plus à l'aise en sachant que les autres entreprises en feront autant; et ainsi tous les créneaux du domaine de la construction pourraient être couverts grâce à l'existence de cette association. Le développement des entreprises serait donc plus harmonieux car mieux planifié et mieux contrôlé.

Avec une association, une centrale d'approvisionnement commun pour le matériel d'équipement nécessitant de gros investissements et même pour les matériaux devant être importés de l'étranger, pourrait être envisagée, et permettre une réduction sub-

stantielle des coûts de location, et de la pénurie des matériaux de construction qui arrive encore trop souvent.

Avec une telle association enfin, les rapports avec les entreprises étrangères et les entreprises du secteur informel pourraient être redéfinies à l'avantage des entreprises nationales. À brève échéance, le monopole des entreprises étrangères sur les gros travaux pourrait même être remplacé par celui des entreprises burundaises.

V.5 Promotion de techniciens et de gestionnaires

Il existe au Burundi des instituts de formation de techniciens, d'ingénieurs de travaux publics, et de gestionnaires d'entreprises. On remarque cependant dans les métiers se rapportant à la construction comme la plomberie, l'électricité, la menuiserie, etc... que les étrangers sont plus présents que les nationaux. Il serait alors bon que le pays essaye d'augmenter le nombre de ces instituts pour offrir au domaine de la construction un effectif suffisant de ressources humaines formées et compétentes.

D'autre part, les programmes de formation dispensés dans ces instituts de formation sont hérités des systèmes étrangers, étant donné une insuffisance de recherches menées et appliquées à notre pays. Nous croyons qu'un effort doit être fait par les pouvoirs publics pour promouvoir une recherche axée davantage sur les réalités natio-

nales en matière de construction. À titre d'exemple, les exercices pratiques des étudiants pourraient aboutir à des travaux tangibles, comme la construction de parties de maisons ou de résidences complètes. L'avantage de cette façon de faire est que d'une part les étudiants mettent en pratique les techniques enseignées, tout en produisant un travail à faible coût en main d'oeuvre, et de très bonne qualité, puisqu'encadré par des enseignants. La construction ainsi faite pourrait facilement être vendue, au même prix que celui des entreprises installées, et permettre ainsi un refinancement de nouvelles constructions. De cette façon l'école peut recouvrer ses premiers investissements tout en continuant sa formation pratique sur fonds propres.

Enfin, nous pensons que les ingénieurs et architectes formés devraient davantage être destinés aux travaux de construction plutôt qu'aux travaux d'administration. Dans un pays en voie de développement comme le Burundi, où on a davantage besoin de gens de métier, il est surprenant de remarquer que la plupart des spécialistes de la construction ne sont pas affectés à des travaux de chantier, mais bien à des postes d'administration. Il est vrai que le Burundi a besoin d'administrateurs, mais la formation dispensée aux ingénieurs et architectes en construction se rapproche plus des activités de chantier que de celles d'administration, et ces derniers sont donc plus prédestinés au chantier qu'au bureau. Nous croyons donc qu'une réflexion s'impose sur cet aspect.

V.6 Autres mesures d'encouragement de l'État

Quelques mesures d'encouragement de l'État sont observées, et ont certainement un effet bénéfique sur les entreprises qui en profitent. Nous avons cependant remarqué que la plupart des entreprises ne sont pas souvent au courant des mesures législatives et réglementaires qui peuvent leur être bénéfiques. L'État doit donc s'assurer de la bonne circulation de l'information pour que les bénéficiaires de ses réglementations en soient avertis.

Les entreprises souhaiteraient en plus que l'État prenne d'autres mesures d'encouragement pour leur permettre de mieux gérer leur trésorerie et de mieux se positionner vis-à-vis des compétiteurs étrangers. Ces mesures concerneraient le cautionnement des marchés, l'exonération des droits d'entrée, le règlement des factures dans les délais, etc...

Au niveau de la gestion des stocks et des approvisionnements, l'État a un important rôle à jouer.

Tout d'abord, et ceci dans le but d'assurer à long terme une autonomie nationale, il faut que les pouvoirs publics encouragent davantage la fabrication de matériaux de substitution. Le ciment pourrait sans doute être fabriqué au Burundi puisqu'il existe des gisements de chaux, principale matière première de base à la fabrication du ciment. Une tentative de fabrique de ce matériau a été faite il y a une demi-douzaine d'années, mais l'entreprise responsable, qui n'a jamais

émergé a été liquidée au courant de l'année 1988. Une étude de faisabilité pour la construction et l'exploitation d'une usine de ciment devrait être recherchée et encouragée pour démontrer les possibilités de son éventuelle implantation.

Il en est de même pour les matériaux de couverture: la tuile en argile est employée comme matériau de couverture même dans des pays développés, à cause de ses bonnes qualités mécaniques et thermiques. Contrairement aux autres matériaux couramment utilisés au Burundi, elle n'est pas dangereuse pour la santé humaine, et sa fabrication et sa vulgarisation créeraient bien plus d'emplois et de retombées économiques que ne le font les produits métalliques et en amiante-ciment jusqu'aujourd'hui présents sur le marché burundais.

D'autres matériaux de substitution devraient également être mis à l'étude, et un organe de coordination de toutes ces études devrait être créé pour permettre d'arriver à des propositions concrètes d'application dans un délai relativement court.

En attendant que ces usines voient le jour, les entreprises nationales devraient jouir de protection vis-à-vis de leurs concurrentes étrangères, dans le domaine de l'importation des matériaux. L'accès à l'importation en direct devrait être favorisé pour toute entreprise qui le demanderait, en allégeant davantage les formalités administratives et les autres obligations nécessaires à l'obtention de licences d'importation. Les exonérations temporaires de droits d'entrée qui sont accordées aux entreprises étrangères devraient être revues à

l'avantage des nationaux, étant donné qu'elles constituent une faveur supplémentaire faites aux entreprises étrangères alors que celles-ci sont déjà suffisamment favorisées.

CONCLUSION

L'industrie nationale burundaise de la construction est encore jeune et souffre des problèmes reliés à cette jeunesse. La structure interne des entreprises nationales du secteur n'est pas encore suffisamment solide pour leur permettre de satisfaire pleinement leur clientèle, ni pour tenir tête à la concurrence des entreprises étrangères.

Cette industrie a encore beaucoup d'efforts à fournir pour assurer son développement, tant au niveau des entreprises, qu'à celui des pouvoirs publics.

Les entreprises doivent commencer par déceler les problèmes qui leur sont spécifiques, adopter ensuite une structure de gestion plus efficace en renforçant ou en créant les fonctions de stratégie, d'exécution et de contrôle qui restent encore faibles ou qui n'existent pas du tout, et en se regroupant au sein d'une association capable de bien défendre leurs intérêts communs.

L'État du Burundi doit, quant à lui, persévérer dans l'encouragement de ces entreprises, en accentuant les efforts de formation des ressources humaines, ainsi qu'en accordant aux entreprises

des mesures financières plus souples, leur permettant de réduire leurs difficultés de gestion de la trésorerie.

Enfin, la détermination de toutes ces mesures, ainsi que leur mise en oeuvre, pourraient être confiées à un service coordinateur, représentatif des pouvoirs publics et des entreprises, et chargé du suivi permanent du secteur national de la construction.

BIBLIOGRAPHIE

1. Rapport préliminaire sur l'aide aux entreprises nationales de construction. Bureau du projet ASECO, Bujumbura, Novembre 1982
2. Les Entreprises Nationales de Construction. Bureau du projet ASECO, Bujumbura, Février 1987
3. Actes du Deuxième Congrès National du Parti UPRONA. Secrétariat National Permanent du Parti UPRONA, Bujumbura, 1985
4. Séminaire du Parti sur la Déclaration économique du II^e Congrès National de l'UPRONA. 20-21-22 Février 1986. Secrétariat National Permanent du Parti UPRONA, Bujumbura, 1986
5. Communication du secteur des entreprises nationales de construction au Séminaire du Parti sur la Déclaration économique du II^e Congrès National de l'UPRONA. Bujumbura, 1986
6. Communication du secteur des entreprises nationales de construction aux travaux en commission sur la vie politique, sociale et économique du pays, tenus à Bujumbura du 16 au 26 Septembre 1987. Bujumbura, 1987
7. Cahier Général des Charges. Bujumbura, Mai 1987
8. Les crises administratives dans les PME en croissance. Jean Robidoux, Gaétan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1980
9. Structures et Organisation de l'Entreprise. Théorie et Problèmes. Joel L. Lerner, H.A Baker, Mc Graw Hill, Éditeurs-Montréal, 1978
10. Les Comportements de Gestion et les Types d'entrepreneurs. Cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage. Louis Dus-sault, Université du Québec à Trois-Rivières, Avril 1987
11. La Structure Fonctionnelle de l'Entreprise. Albert Dumesnil, Chotard et Associés Éditeurs, Paris-6^e, 1970

12. De l'Organisation à la Gestion Prévisionnelle. Albert Douillet, Les Éditions d'Organisation, Paris-7^e, 1970
13. La Dynamique de l'Entreprise. Claudio Benedetti, Jacques Guillaume, Roger Lamontagne, Bernard Turgeon, Mondia Éditeurs, 1986

ANNEXES

ANNEXE 1 Liste des entreprises nationales de construction au Burundi depuis 1982

ANNEXE 2 Réponses au questionnaire adressé à la clientèle des entreprises

ANNEXE 3 Réponses au questionnaire adressé aux gestionnaires d'entreprises

**ANNEXE 1 LISTE DES ENTREPRISES NATIONALES DE CONSTRUCTION
AU BURUNDI DEPUIS 1982**

**Liste des entreprises nationales de construction
répertoriées au Burundi par le projet ASECO en 1982**

	Situation en 1986	Situation en 1988
01 B.E.C.	-	
02 C.I.C.	+	+
03 COMIBURUNDI	+	+
04 DORI	-	
05 ECOBU	+	-
06 Entreprise d'Entretien du Bâtiment	-	
07 E.G.B.	+	+
08 EMOCAF	-	
09 ENACO	-	
10 ENTRECO	+	-
11 FALCON BURUNDI	-	
12 FINI FANY	-	
13 LAGECO	+	+
14 MAISARTI	-	
15 MUKITO, Erasme	-	
16 MEBU	-	
17 NDARUZANIYE, Jean	-	
18 NKAMICANIYE, David	+	-
19 NTAGAHORAHU, Melchior	-	
20 NTEZIRYAYO	-	
21 NTOROGO, Benoît	-	
22 NIYAKIRE, Frédéric	-	
23 NYOGOZI, Aloys	-	
24 ONL	+	+
25 RUMBETE, Silas	-	
26 RUSIZUBUSA, Léopold	-	
27 SIMBARE, Jean-Baptiste	-	
28 S.M.C.	-	
29 SOCARTI	+	+
30 SOEXCOBU	-	
31 SOGETRABU	-	
32 SOICO	+	-

Légende + En activité
 - En cessation d'activités

**Liste des entreprises nationales de construction créées
entre 1982 et 1986**

	Situation en 1988
1. COCIGECI	-
2. E.I.C.	+
3. ERCO	+
4. ETCO	+
5. ETTRAM	-
6. KAGABO	-
7. OMC	+
8. SOCOBU	+
9. SOGES	-

**Liste des entreprises nationales de construction créées
entre 1986 et 1988**

	Situation en 1988
1. ECO	+
2. NEGAMIYE	+
3. SOBIMAC	+
4. SRMB	+

Légende + En activité
 - En cessation d'activités

**ANNEXE 2 RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE ADRESSÉ À LA CLIENTÈLE
DES ENTREPRISES**

I. CONSIDÉRATIONS SUR LE PLAN DES MAISONS

	Effectif total	Pourcent %
1) Trouvez-vous variés les plans de maisons proposés par les entreprises Burundaises de construction?		
Très variés	15	13
Assez variés	35	31
Pas assez variés	49	44
Pas du tout variés	13	12
TOTAL	112	100

**2) Remarquez-vous des différences sensibles
entre les plans de maisons construites par
les entreprises burundaises et ceux des maisons
construites par des entreprises étrangères?**

Oui	85	76
Non	27	24
TOTAL	112	100

Si oui, quels plans préférez-vous?

Ceux des entreprises burundaises	16	18
Ceux des entreprises étrangères	57	64
Autres (Préciser)	16	18
TOTAL	89	100

**3) Aimeriez-vous que le plan de votre maison
soit différent de celui des maisons de vos voisins?**

Beaucoup	48	42
Un peu	46	40
Indifférent	16	14
Pas du tout	5	4
TOTAL	115	100

- 4) À propos du plan de votre future maison, préféreriez-vous le déterminer vous-même, ou aimeriez-vous décider à partir de différentes propositions de votre entrepreneur?

Je préférerais indiquer mon propre plan	68	59
Je préférerais choisir parmi les propositions de l'entrepreneur	43	3
Autres (Préciser)	4	3
TOTAL	115	100

- 5) Il faut du temps et donc de l'argent pour concevoir un plan original, dans quelle mesure accepteriez-vous de payer plus cher un plan original, plutôt qu'un plan qu'on rencontre souvent?

Très facilement	16	15
Facilement	57	53
Difficilement	31	29
Très difficilement	4	4
TOTAL	108	100

- 6) Beaucoup de gens ne sont pas habitués à lire un plan de construction et de ce fait peuvent éprouver des difficultés à faire un choix parmi les propositions qui leur sont faites. Croyez-vous que la représentation des plans à 3 dimensions (en perspective) serait appropriée pour un meilleur choix?

Très approprié	26	24
Approprié	48	44
Sans avis	28	26
Pas approprié	7	6
TOTAL	109	100

II. CONSIDÉRATIONS SUR LE PRIX

Effectif Pourcent
total %

1) Que pensez-vous des prix pratiqués par les entreprises burundaises pour les maisons qu'elles construisent?

Très élevé	45	41
Élevé	44	40
Normal	19	17
Faible	2	2
TOTAL	110	100

2) Comment voyez-vous le niveau des prix des maisons construites par des entreprises étrangères, par rapport à celui des maisons construites par les entreprises burundaises?

Très supérieur	27	26
Supérieur	50	48
Le même	14	13
Inférieur	12	12
Très inférieur	1	1
TOTAL	104	100

3) Si vous trouvez que les prix des entreprises burundaises ne sont pas normaux, qu'est-ce qui selon vous pourrait être fait pour les réduire, sans pour autant porter atteinte à la qualité habituelle des maisons?

Réduire le bénéfice de l'entreprise	52	45
Utiliser des matériaux moins chers	39	34
Réduire le coût de la main-d'oeuvre	6	5
Mieux contrôler les vols et pertes diverses sur chantier	72	63
Aucune idée	7	6
Autres raisons (Préciser)	4	3

III. CONSIDÉRATIONS SUR LA QUALITÉ

Effectif Pourcent
total %

1) Que pensez-vous de la qualité des maisons construites par les entreprises burundaises de construction?

Très bonne	4	4
Bonne	33	29
Moyenne	55	48
Mauvaise	18	16
Très mauvaise	4	4
TOTAL	114	100

2) Comment voyez-vous le niveau de qualité des maisons construites par des entreprises étrangères, par rapport à celle des maisons construites par les entreprises burundaises?

Très supérieur	20	18
Supérieur	66	60
Le même	23	21
Inférieur	1	1
Très inférieur	-	-
TOTAL	110	100

3) À votre avis, sur quoi les entreprises burundaises devraient-elles principalement axer leurs efforts pour améliorer la qualité des maisons qu'elles construisent? (Plusieurs réponses peuvent convenir)

Améliorer la compétence des chefs de chantier	66	57
Améliorer la compétence de leurs ouvriers	30	26
Améliorer la qualité des matériaux de construction	56	49
Aucune idée	19	17
Autre (Préciser)	1	1

IV. CONSIDÉRATIONS SUR D'AUTRES POINTS DE VUE

	Effectif total	Pourcent %
1) À votre connaissance, comment les entreprises burundaises de construction remplissent-elles leurs engagements contractuels pendant l'exécution des travaux?		
Très bien	2	2
Bien	8	7
Moyennement bien	67	62
Mal	26	5
Très mal	5	5
TOTAL	108	100

2) Plusieurs sortes de garantie sont exigées par la loi en matière de construction, notamment la garantie entre la réception provisoire et la réception définitive de travaux, ainsi que la garantie décennale. À votre avis, comment les entreprises burundaises de construction honorent-elles ces garanties?

Très bien	3	3
Bien	19	18
Moyennement bien	39	36
Mal	30	28
Très mal	16	15
TOTAL	107	100

3) Quelques personnes préfèrent confier la construction de leur maison à un particulier n'ayant pas d'entreprise officiellement reconnue, plutôt que de la confier à une entreprise burundaise. À votre avis,

3.1 Cela coûte-t-il moins cher

Beaucoup moins cher	34	31
Moins cher	61	56
Même chose	6	6
Plus cher	6	6
Beaucoup plus cher	2	2
TOTAL	109	100

3.2 Cela prend-il moins de temps

Beaucoup moins de temps	27	25
Moins de temps	47	43
Même chose	15	14
Plus de temps	18	16
Beaucoup plus de temps	2	2
TOTAL	100	100

3.3 Cela apporte-t-il une qualité de construction plus élevée?

Beaucoup plus élevée	13	12
Plus élevée	36	33
Même chose	41	37
Moins élevée	18	16
Beaucoup moins élevée	2	2
TOTAL	110	100

**3.4 Cela procure-t-il une meilleure garantie
contre les défauts?**

Beaucoup plus grande	9	8
Plus grande	26	23
Même chose	29	26
Moins grande	39	35
Beaucoup moins grande	8	7
TOTAL	111	100

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

	Effectif total	Pourcent %
1) Où travaillez-vous?		
Fonction publique	34	30
Parastatal	34	30
Privé	26	23
Ne travaille pas	17	15
Autres que ci-dessus (Préciser) - <i>Étudiants</i>	2	2
TOTAL	113	100
2) Quel est votre âge?		
Moins de 25 ans	9	8
Entre 25 et 35 ans	46	40
Entre 35 et 50 ans	57	50
Plus de 50 ans	3	3
TOTAL	115	100
3) Dans quel quartier habitez-vous actuellement?		
NGAGARA	53	46
MUTANGA	8	7
KIRIRI	4	3
ROHERO I	14	12
ROHERO II	9	8
QUARTIER INSS	3	3
GATOKE	-	-
KABONDO	6	5
ZEIMET	5	4
KININDO	12	10
AUTRES	1	1
TOTAL	115	100

4) Si vous êtes locataire de la maison que vous habitez actuellement, en connaissez-vous le constructeur?

Une entreprise de construction burundaise	35	37
Une entreprise de construction étrangère	16	17
Un particulier n'appartenant pas à une entreprise	12	13
Je ne sais pas	26	28
Autre que ci-dessus	5	5
TOTAL	94	100

5) Même question si vous êtes propriétaire d'une maison d'habitation (même si vous ne l'occupez pas actuellement)

Une entreprise de construction burundaise	29	43
Une entreprise de construction étrangère	12	18
Un particulier n'appartenant pas à une entreprise	18	27
Je ne sais pas	7	10
Autre que ci-dessus	1	1
TOTAL	67	100

6) Dans le cas où vous envisageriez de faire construire une maison à Bujumbura, à qui confieriez-vous les travaux de construction?

Une entreprise de construction burundaise	14	14
Une entreprise de construction étrangère	12	12
Un particulier n'appartenant pas à une entreprise	54	52
Je ne sais pas encore	23	22
Autre que ci-dessus (Préciser)	-	-
TOTAL	103	100

**7) À votre avis, combien d'entreprises burundaises
de construction existe-t-il à Bujumbura?**

Moins de 10	48	47
Entre 10 et 20	46	45
Plus de 20	8	8
TOTAL	102	100

**ANNEXE 3 RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX
GESTIONNAIRES D'ENTREPRISES**

RENSEIGNEMENTS SUR LES ENTREPRISES

	Nombre d'entreprises	Pourcent %
--	-------------------------	---------------

1) Date de création

1974	1	11
1979	2	22
1981	1	11
1982	1	11
1984	3	33
1988	1	11
TOTAL	9	100

2) Nombre d'employés permanents

Moins de 10	4	44
De 11 à 20	3	33
Plus de 20	2	22
TOTAL	9	100

3) Nombre d'employés non permanents

Moins de 50	4	44
De 50 à 100	1	11
De 100 à 200	2	22
Plus de 200	2	22
TOTAL	9	100

4) Capital social

Moins de 2,5 millions de FBu	-	-
Entre 2,5 et 5 millions de FBu	2	22
Entre 5 et 10 millions de FBu	3	33
Entre 10 et 20 millions de FBu	2	22
Plus de 20 millions de FBu	2	22
TOTAL	9	100

5) Statut juridique

Parapublic	2	11
Sarl	-	-
Sprl	6	67
Autre (Préciser)	2	22
TOTAL	9	100

CONNAISSANCE DU MARCHE

Nombre Pourcent
d'entreprises %

- 1) Quels types de constructions avez-vous déjà effectuées?
(Plusieurs réponses peuvent convenir)

Maisons d'habitation	9	100
Écoles	7	78
Bâtiments pour bureaux administratifs	7	78
Hangars	7	78
Bâtiments à plus de 2 niveaux	1	11
Travaux de V.R.D.		
(Voiries et Réseaux Divers)	3	33
Autres (Préciser) - <i>Station d'épuration</i>	1	11
- <i>Plans topo</i>	1	11

- 2) Quelle est votre principale activité de construction?
(Une seule réponse)

Maisons d'habitation	3	33
Écoles	-	-
Bâtiments pour bureaux	3	33
Hangars	-	-
Autres (Préciser) - <i>Adduction d'eau</i>	1	11
- <i>Bâtiment en général</i>	8	89

- 3) Quels sont vos clients?
(Plusieurs réponses peuvent être possibles)

SIP (Société Immobilière Publique)	3	33
Service central des marchés	9	100
Autres organismes publics	6	67
Personnes privées	7	78
Autres clients que ci-dessus (Préciser)	-	-

4) Quel est votre principal client?
(Une seule réponse)

SIP (Société Immobilière Publique)	1	11
Service central des marchés	7	78
Autres organismes publics	1	11
Personnes privées	-	-
Autres clients que ci-dessus (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

5) Classement des entreprises suivant leur degré de compétitivité décroissante tel que perçue par les entreprises elles-mêmes

<u>Entreprise</u>	<u>Points obtenus</u>
OMC	15
COMIBURUNDI	14
SOCARTI	10
ONL	9
Maurice Delens (Entreprise étrangère)	8
CIC	7
SHAMUKIGA (Entreprise étrangère)	6
SBBM 7 Besix (Entreprise étrangère)	6
EGB	4
SOGEA (Entreprise étrangère)	3
C.W.E. (Entreprise étrangère)	3
EIC	1
ERCO	1
NEGAMIYE	1
SRMB	1

Explication:

Chaque entreprise a indiqué dans un ordre d'importance décroissante les 4 entreprises les plus en compétition avec elle. Nous avons attribué 4 points à l'entreprise indiquée en 1ère position, 3 points à celle en 2e position, 2 points à celle en 3e position, et 1 point à la dernière. En additionnant le nombre de points obtenus par chaque entreprise, nous en avons déduit le classement ci-dessus, qui permet de se rendre compte du degré de compétitivité de chaque entreprise telle que perçue par ses concurrentes.

PLANIFICATION ET PRÉVISION

Nombre Pourcent
d'entreprises %

1) Si vous avez l'habitude de faire des prévisions,

1.1 Avez-vous, pour l'année écoulée, établi une prévision du chiffre d'affaires?

Oui	7	78
Non	2	22
TOTAL	9	100

1.2 Même question pour le semestre écoulé

Oui	5	56
Non	4	44
TOTAL	9	100

1.3 À quoi attribuez-vous les différences entre les prévisions et les réalisations?

Pas de différence significative	1	13
Au comportement imprévisible du marché	6	75
À des prévisions surestimées (ou sous-estimées)	-	-
À une insuffisance de contrôle dans nos travaux	-	-
Autres (Préciser)		
1. Délais de paiement jamais respecté par le Maître d'ouvrage	1	13
2. Retard dans fourniture matériaux importés	-	-
3. Trésorerie insuffisante pour permettre une prévision		
TOTAL	8	100

1.4 Avez-vous prévu votre chiffre d'affaires pour les 6 mois à venir?

Oui	6	67
Non	3	33
TOTAL	9	100

2) Si vous n'avez pas l'habitude de faire des prévisions,

2.1 Pourquoi n'en faites-vous pas?

Pas pensé	-	-
Pas le temps	-	-
Marché trop incertain pour des prévisions fiables	4	100
Pas suffisamment d'information pour cela	-	-
Autres raisons (Préciser)	-	-
TOTAL	4	100

2.2 Pensez-vous que faire des prévisions pourrait favoriser une meilleure gestion quotidienne?

Sûrement	5	63
Peut-être	2	25
Je ne pense pas	1	1
TOTAL	8	10

APPROVISIONNEMENTS ET STOCKS

Nombre Pourcent
d'entreprises %

1) Que représente le coût des matériaux
dans votre chiffre d'affaires?

Moins de 40%	-	-
Entre 40 et 50%	1	11
Entre 50 et 60%	3	33
Entre 60 et 70%	4	44
Plus de 70%	1	11
TOTAL	9	100

2) Vous procurez-vous facilement les matériaux
que vous désirez?

Souvent	6	67
De temps en temps	2	22
Rarement	1	11
Très rarement	-	-
TOTAL	9	100

3) Ressentez-vous un besoin d'entrepôts pour stocker
les matériaux de construction que vous utilisez?

Oui	5	56
Non	4	44
TOTAL	9	100

3.1 Si non, pourquoi?

Pas de matériaux à stocker	1	25
Je peux stocker tous les matériaux sur chantier	1	25
Autres (Préciser)		
- Car la faiblesse des marchés en limite la nécessité	2	50
TOTAL	4	100

3.2 Si oui, en possédez-vous ou en louez-vous?

Oui, et j'en possède	4	80
Oui, et j'en loue	1	20
TOTAL	5	100

4) Qui est responsable de la détermination des achats à faire?

Le directeur de la société	5	56
Un autre agent de l'entreprise	2	22
Autre (Préciser)	2	22
TOTAL	9	100

5) Quels sont les conditions de paiement de vos principaux fournisseurs?

Cash (au comptant)	7	78
À crédit pour moins de 15 jours	6	67
À crédit pour moins de 30 jours	-	-
À crédit pour moins de 45 jours	-	-
À crédit pour moins de 60 jours	-	-
À crédit pour moins de 90 jours	-	-
À crédit pour plus de 90 jours	-	-
TOTAL	9	100

6) Qui est responsable de la prospection des fournisseurs?

Le directeur de la société	4	44
Un autre agent de l'entreprise	4	44
Autre (Préciser) - <i>Le service des approv.</i>	1	11
TOTAL	9	100

7) Quelle est la méthode que vous utilisez habituellement pour connaître les prix de vos fournisseurs?

Les fournisseurs nous transmettent leurs prix	-	-
Nous le leur demandons par écrit	2	22
Nous passons à leur comptoir pour nous renseigner	7	78
Nous le leur demandons au téléphone	4	44
Autres (Préciser)	-	-

**8) Estimez-vous nécessaire de soumettre à l'agrément
de votre client les matériaux que vous envisagez
d'utiliser dans les travaux?**

Oui, si le client le souhaite	8	89
Non, ce n'est pas nécessaire	1	11
TOTAL	9	100

QUALITÉ

Nombre Pourcent
d'entreprises %

1) Qui, dans l'entreprise, s'occupe du
contrôle de la qualité des travaux?

Le directeur de la société	5	56
Le directeur technique	2	22
Le chef de chantier	2	22
TOTAL	9	100

2) Fait-on dans votre entreprise, des rapports écrits
après les contrôles de qualité?

Souvent	3	33
De temps en temps	4	44
Rarement	1	11
Jamais	1	11
TOTAL	9	100

3) Avez-vous déjà eu des litiges avec vos clients pour
des questions de qualité des travaux?

Souvent	-	-
De temps en temps	3	33
Rarement	4	44
Jamais	2	22
TOTAL	9	100

4) Estimez-vous nécessaire d'effectuer des tests de
laboratoire sur les matériaux que vous utilisez?

Oui	8	89
Non	1	11
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

5) À quelle cadence effectuez-vous des tests de laboratoire sur les matériaux que vous utilisez?

En fonction des exigences du contrat	6	67
Assez souvent même si pas exigé au contrat	3	33
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

6) Souscrivez-vous à des polices d'assurances pour couvrir la garantie de vos travaux?

Souvent	2	22
De temps en temps	3	33
Rarement	-	-
Jamais	4	44
TOTAL	9	100

7) Quel est votre point de vue sur ce genre d'assurances?

Nécessaire seulement pour les gros travaux	8	89
Il faut s'assurer pour une meilleure garantie au client	1	11
Autre position (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

PRODUCTION

Nombre Pourcent
d'entreprises %

1) Quelle est l'importance des différents mode d'attribution de marchés dans l'obtention de vos contrats de construction?

Appel d'offres général

Grande	8	89
Moyenne	-	-
Faible	-	-
Très faible	1	11
TOTAL	9	100

Appel d'offres restreint

Grande	-	-
Moyenne	3	43
Faible	1	14
Très faible	3	43
TOTAL	7	100

Non recours à l'adjudication

Grande	-	-
Moyenne	-	-
Faible	2	33
Très faible	4	67
TOTAL	6	100

Gré à gré

Grande	1	13
Moyenne	1	13
Faible	1	13
Très faible	5	6
TOTAL	8	100

- 2) Les dossiers d'appels d'offres, sont-ils suffisamment clairs et suffisamment complets pour vous permettre de faire votre meilleure offre?

Souvent	2	22
De temps en temps	5	56
Rarement	1	11
Très rarement	1	11
TOTAL	9	100

- 3) Comment expliquez-vous que les prix de certains de vos concurrents soient souvent plus bas que les vôtres sur les mêmes soumissions?

Interprétation différente des documents d'A.O.	3	33
Erreur d'estimation de la part de ces concurrents	3	33
Erreur d'estimation de notre part	-	-
Faible marge bénéficiaire des concurrents	3	33
Autres (Préciser)		
- Frais généraux de l'entreprise trop élevés	1	11
- Certains prix non sérieux	1	11

- 4) Comment dressez-vous vos prix de soumission pour un type de travaux que vous désirez réaliser pour la première fois?

Par application des prix admis dans le domaine	2	22
Par une étude confiée à une personne expérimentée	6	67
Autre (Préciser)		
- Les deux ci-dessus ensemble	1	11
TOTAL	9	100

- 5) Qui établit généralement les prix de soumission?

Le directeur de la société	6	67
Le service chargé de cette activité	3	33
Un service extérieur	-	-
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

DÉLAI

Nombre Pourcent
d'entreprises %

- 1) Si vous construisez des maisons d'habitation unifamiliales, quel est votre délai moyen entre la signature du contrat, et la réception provisoire des travaux?

Moins de 4 mois	3	33
Entre 4 et 5 mois	1	11
Entre 5 et 6 mois	4	44
Plus de 6 mois	1	11
TOTAL	9	100

- 2) Quel a été jusqu'à aujourd'hui votre meilleur délai dans la construction d'une maison d'habitation unifamiliale?

3 mois	2	29
4 mois	4	57
6 mois	1	14
TOTAL	7	100

- 3) Vos délais de réalisation des travaux, sont-ils supérieurs aux délais prévus au contrat?

Souvent	1	11
De temps en temps	3	33
Rarement	2	22
Très rarement	1	11
Jamais	2	22
TOTAL	9	100

4) Quelle est l'importance accordée aux délais contractuels par vos clients?

Grande	7	78
Moyenne	2	22
Faible	-	-
Très faible	-	-
TOTAL	9	100

5) Subissez-vous des pénalités de retard pour non respect des délais contractuels?

Souvent	-	-
De temps en temps	2	22
Rarement	2	22
Très rarement	5	56
TOTAL	9	100

6) Lors de l'étude de votre offre de prix, quelle est l'importance accordée à la détermination du délai que vous proposez?

Grande	6	67
Moyenne	3	33
Faible	-	-
Très faible	-	-
TOTAL	9	100

7) Même question lors de l'exécution des travaux

Grande	8	89
Moyenne	1	11
Faible	-	-
Très faible	-	-
TOTAL	9	100

8) Mettez-vous par écrit les plannings des travaux que vous effectuez?

Souvent	6	67
De temps en temps	2	22
Rarement	1	11
Très rarement	-	-
TOTAL	9	100

9) Lorsque vous remarquez des écarts entre les plannings prévisionnels et l'exécution des travaux, dressez-vous de nouveaux plannings par écrit?

Souvent	4	44
De temps en temps	2	22
Rarement	1	11
Très rarement	2	22
TOTAL	9	100

10) Quelle est la cause principale des retards dans vos travaux?

Pénurie de matériaux sur le marché	4	44
Insuffisance de liquidités pour payer les matériaux	5	56
Lenteur du personnel de chantier	1	11
Autres raisons (Préciser)		
-Modification en + des ouvrages	1	11

11) Croyez-vous pouvoir améliorer vos délais actuels?

Non, nous atteignons nos délais les meilleurs	-	-
Oui, si plus de liquidités pour acheter les matériaux à temps	7	78
Oui, si moins de pénurie de matériaux de construction	3	33
Autre position	-	-

12) Comment calculez-vous le salaire de votre chef de chantier?

Au jour travaillé	2	22
Forfait pour un travail donné	3	33
Autre (Préciser)- Forfait mensuel	4	44
TOTAL	9	100

13) Même question pour la main d'oeuvre de chantier

Au jour travaillé	9	100
Forfait pour un travail donné	1	11
Autre (Préciser)	-	-

INFORMATION

	Nombre d'entreprises	Pourcent %
--	-------------------------	---------------

1) Qui s'occupe de prospecter les marchés de construction pour l'entreprise?

Le directeur	9	100
Un agent de l'entreprise	-	-
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

2) Est-ce que les médias (journaux, T.V., radio) constituent pour votre entreprise une source d'information pour connaître les marchés en adjudication?

Très souvent	9	100
Souvent	-	-
De temps en temps	-	-
Rarement	-	-
TOTAL	9	100

3) Même question pour vos contacts personnels

Très souvent	3	33
Souvent	1	11
De temps en temps	3	33
Rarement	2	22
TOTAL	9	100

4) Vous arrive-t-il de connaître l'existence de marchés intéressants d'une façon fortuite (c'est-à-dire par hasard, sans que vous recherchiez cette information)?

Très souvent	-	-
Souvent	2	22
De temps en temps	2	22
Rarement	5	56
TOTAL	9	100

5) Faites-vous connaître votre entreprise par d'autres façons que la participation aux appels d'offres?

Oui	7	78
Non	2	22
TOTAL	9	100

Si oui,

5.1 Comment vous y prenez-vous?

Par les média	2	29
Par des contacts personnels	5	71
Autres (Préciser)	-	-
TOTAL	7	100

5.2 Quel budget y consacrez-vous?

Élevé	-	-
Moyen	-	-
Faible	3	43
Très faible	4	57
TOTAL	7	100

5.3 Etes-vous satisfait du montant que vous affectez à la publicité?

Oui	2	29
Non	5	71
TOTAL	7	100

Si non,

5.4 Pourquoi ne le faites-vous pas?

Pas pensé	-	-
Trop cher	-	-
Inutile pour l'entreprise	1	50
Autre- <i>Entreprise déjà connue</i>	1	50
TOTAL	2	100

5.5 Croyez-vous que faire connaître davantage votre entreprise lui serait bénéfique?

Très bénéfique	-	-
Bénéfique	2	100
Pas bénéfique	-	-
TOTAL	2	100

6) Qui s'occupe de la comptabilité de votre entreprise?

Le directeur	-	-
Un agent de l'entreprise	7	78
Un agent externe à l'entreprise	2	22
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

7) Dressez-vous des rapports comptables pour la gestion de l'entreprise?

Très rarement	1	11
1 fois par an	2	22
1 fois le semestre	1	11
1 fois le trimestre	2	22
1 fois le mois	3	33
1 fois la semaine	-	-
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

8) À l'exception des rapports comptables et de la situation des travaux que vous dressez en même temps que la facturation des travaux, dressez-vous par écrit d'autres rapports internes de gestion (comme par exemple des rapports d'achat, de production, etc.)?

Souvent	4	44
De temps en temps	4	44
Rarement	1	11
Très rarement	-	-
TOTAL	9	100

9) Croyez-vous que ce genre de rapports est utile à la gestion quotidienne d'une entreprise de construction?

Très utile	7	78
Utile	2	22
Peu utile	-	-
Très peu utile	-	-
TOTAL	9	100

10) Croyez-vous que des rapports écrits sont utiles à votre société?

Très utile	7	78
Utile	2	22
Peu utile	-	-
Très peu utile	-	-
TOTAL	9	100

RESSOURCES HUMAINES

	Nombre d'entreprises	Pourcent %
1) Avez-vous mis par écrit un règlement d'ordre interne?		
Oui	4	44
Non	5	56
TOTAL	9	100

**Si non,
1.1**

Pourquoi?

Pas pensé	3	60
Pas le temps	-	-
Pas nécessaire	-	-
Autre raison		
- <i>En cours</i>	1	20
- <i>Trop petite entreprise</i>	1	20
TOTAL	5	100

**Si oui,
1.2**

**Vous référez-vous à ce règlement pour les
décisions relatives au personnel?**

Très souvent	1	25
Souvent	3	75
Rarement	-	-
TOTAL	4	100

**1.3 Ce règlement prévoit-il les conditions
relatives aux points suivants (Plusieurs
réponses peuvent convenir)**

Engagement du personnel	4	100
Licenciement du personnel	4	100
Rémunération de base	4	100
Primes diverses	4	100
Sanctions disciplinaires	3	75
Avancement de grade	2	50
Signalement annuel (Cotation)	1	25

2) Avez-vous mis par écrit une description des tâches spécifiques à chacun de vos employés?

Oui, pour tous	4	44
Oui, pour quelques uns	1	11
Non	4	44
TOTAL	9	100

Si oui, est-elle annexée au contrat?

Oui	1	20
Non	4	80
TOTAL	5	100

Si non, pourquoi pas?

Pas pensé	3	75
Pas le temps	-	-
Pas nécessaire	-	-
Autre (Préciser)		
- <i>En cours</i>	1	25
TOTAL	4	100

3) Comment réglez-vous d'habitude vos litiges avec les employés?

À l'amiable	7	78
Avec le concours de l'UTB	-	-
Devant les tribunaux	-	-
Pas de litiges	2	22
Autres (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

4) Organisez-vous des réunions d'information à l'intention de vos employés?

Pas encore	3	33
1 fois les 6 mois	2	22
1 fois les 3 mois	1	11
1 fois le mois	-	-
Autres (Préciser)		
- <i>Si nécessaire</i>	2	22
- <i>L'UTB s'en charge</i>	1	11
TOTAL	9	100

5) Aimeriez-vous réunir plus souvent vos employés?

Oui	4	57
Non	3	43
TOTAL	7	100

6) Vos employés connaissent-ils les objectifs de l'entreprise?

Très bien	4	44
Bien	2	22
Un peu	1	11
Très peu	2	22
TOTAL	9	100

7) Avez-vous l'impression que vos employés sont fiers de travailler dans votre entreprise?

Très fiers	4	44
Moyennement fiers	5	56
Je ne sais pas	-	-
TOTAL	9	100

8) Comment rémunérez-vous vos employés par rapport à vos concurrents?

Mieux que les concurrents	-	-
De la même façon que les concurrents	4	44
Moins que les concurrents	1	11
Je ne connais pas les barèmes des concurrents	4	44
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

9) Effectuez-vous un signalement annuel de vos employés (cotation)?

Oui	2	22
Non	7	78
TOTAL	9	100

10) Etes-vous dans l'ensemble satisfait de vos employés?

Très satisfait	2	22
Satisfait	6	67
Un peu satisfait	1	11
Pas satisfait	-	-
TOTAL	9	100

11) Combien de temps vos employés passent-ils en moyenne dans l'entreprise?

Moins de 6 mois	-	-
Entre 6 et 12 mois	-	-
Entre un an et deux ans	1	13
Plus de 2 ans	7	88
TOTAL	8	100

**12) Depuis quand vos employés ont-ils un conseil
d'entreprise?**

Plus d'une année	3	33
Moins d'une année	6	67
Pas encore	-	-
TOTAL	9	100

ASPECTS JURIDIQUES

Nombre Pourcent
d'entreprises %

- 1) Il peut arriver que des litiges concernant votre entreprise doivent être portés devant l'UTB ou devant les tribunaux. Quelle est la personne responsable de la défense des causes de votre entreprise?

Le directeur	4	50
Un agent de l'entreprise	4	50
Une personne extérieure	-	-
Autres (Préciser)	-	-
TOTAL	8	100

- 2) Votre entreprise peut-elle bénéficier du code des investissements?

Je ne sais pas	4	44
Pas concernée	4	44
Déjà bénéficié	-	-
En bénéfice actuellement	1	11
Autre (Préciser)	-	-
TOTAL	9	100

- 3) Même question pour le code des P.M.E.?

Je ne sais pas	5	56
Pas concernée	3	33
Déjà bénéficié	-	-
En bénéfice actuellement	-	-
Autre (Préciser)	-	-
- Le code n'existe pas encore	1	11
TOTAL	9	100

4) Même question pour le fonds de garantie en faveur
des petites et moyennes entreprises

Je ne sais pas	5	63
Pas concernée	1	13
Déjà bénéficié	-	-
En bénéfice actuellement	1	13
Autre (Préciser)		
- <i>Le code n'existe que depuis très récemment</i>	1	13
TOTAL	8	100

FINANCES

Nombre Pourcent
d'entreprises %

1) Qui s'occupe des finances de l'entreprise?

Le directeur	5	56
Un agent de l'entreprise	4	44
Une personne extérieure	-	-
Autres (Préciser)	-	-
TOT	9	100

2) Quel type de découvert avez-vous sur votre compte bancaire?

Un montant fixe	2	22
Une durée déterminée	-	-
Un montant et une durée fixes	6	67
Aucun découvert	1	11
TOTAL	9	100

3) Si vous avez droit à un découvert bancaire, quelles sont les garanties exigées par la banque?

Pas de garantie spéciale	1	25
Un stock de matériaux	-	-
Les factures approuvées par le client	1	25
Autres		
- <i>Des travaux en cours</i>	1	25
- <i>Une hypothèque immobilière</i>	1	25
TOTAL	4	100

4) Quels sont les créanciers de votre entreprise?

Ma banque	7	78
Mes fournisseurs	8	89
Des amis	-	-
Aucun	1	11
Autres (Préciser)	-	-