UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Gestion des emplois en période de crise : cas de l'office du thé du Burundi

Tumba Kanyinda Kabeya, Nicole; Sous la direction de : Madame NDABAHAGANYE Illuminata

2002

UB, Faculté des sciences économiques et administratives

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1346

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES

GESTION DES EMPLOIS EN PERIODE DE CRISE : CAS DE L'OFFICE DU THE DU BURUNDI.

par

TUMBA KANYINDA KABEYA Nicole

Membres du Jury :
Président : Professeur BANDEREMBAKO Déo
Directeur : Madame NDABAHAGAMYE Illuminata
Co-Directeur : Professeur RUTAKE Pascal

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Avril 2002

DEDICACE

A mon aimable mari et père de la famille qui s'est beaucoup dévoué pour ma formation et qui s'est sacrifié pour tant de chose

A Mon inoubliable et irremplaçable Papa qui reste gravé dans ma mémoire et qui n'a pas eu la chance de goûter au parachèvement de l'œuvre qu'il a amorcée.
Sa disparition ainsi que tous les événements qui l'ont précédé demeurent un cauchemar.

A ma mère qui mérite d'être couronnée pour son attention particulière à toute la grande famille.

A ma consolation et fille « Alliance » qui m'a redonné goût à la vie.

A tous les miens.

Je dédie ce travail.

Nicole

REMERCIEMENTS

Le présent travail est loin d'être notre œuvre que celui de toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration.
Nous saisissons cette occasion pour leur exprimer notre profonde gratitude

Nos vifs et sincères remerciements vont d'abord à Madame Illuminata NDABAHAGAMYE, Professeur du cours de Gestion des Entreprises Publiques à l'Université du Burundi, Directeur Général de la Loterie Nationale du Burundi et Directeur de ce mémoire.
Sa spontanéité et sa rigueur scientifique nous ont été d'une importance sans égal au cours de notre investigation.

Nos remerciements vont également à l'endroit des Professeurs Déo BANDEREMBAKO et Pascal RUTAKE pour avoir accepté de lire ce travail et de faire partie du Jury.

Que tout le corps professoral et scientifique de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives de l'Université du Burundi trouvent ici la satisfaction de leur œuvre.

Nous remercions vivement Monsieur Etienne SERUFUNYA, Chef de Service du Personnel de l'Office du Thé du Burundi (OTB) pour sa collaboration et sa disponibilité pendant notre stage au sein de leur entreprise et aussi tout au long de la rédaction du présent travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude aux familles MUKUNA Pierre et KIKUDJI Ghislain et à Danny Carine NZITONDA pour leur soutien de toute nature.

A tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à notre séjour à l'Université du Burundi, nous disons merci.

Nicole

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau n°1 : La population totale du Burundi de 1935 à 1997 18
Tableau n°2 : Evolution de la population active par rapport à la population Totale 19
Tableau n°3 : Les branches d'activités économiques 21
Tableau n°4 : Effectifs d'entreprises 21
Tableau n°5 : Nombre d'entreprises par Branches d'Activités Economiques 24
Tableau n°6 : Evolution du nombre des travailleurs actifs 26
Tableau n°7 : Evolution de l'emploi dans le secteur para-étatique et privé par rapport à l'emploi au Burundi 28
Tableau n°8 : L'emploi créé dans la Fonction Publique par rapport à l'emploi au Burundi 29
Tableau n°9 : Barème salarial de la Fonction publique 32
Tableau n°10 : Répartition des travailleurs par classe des salaires 34
Tableau n°11 : Superficies des complexes théicoles (en hectares : ha) 38
Tableau n°12 : Calcul de la gratification à l'O.T.B. 44
Tableau n°13 : Avancement de grade ou échelon à l'O.T.B. 47
Tableau n°14 : Effectifs permanents de l'O.T.B. de 1991 à 1998 51
Tableau n°15 : Répartition des travailleurs actifs par complexe théicole 54
Tableau n°16 : Répartition des travailleurs par catégorie de 1991 à 1998 55
Tableau n°17 : Répartition des travailleurs par catégorie en % 57
Tableau n°18 : Evolution des effectifs saisonniers par complexe théicole 59
Tableau n°19 : Evolution de la production du thé par l'O.T.B. de 1991 à 1998(tonnes) 61
Tableau n°20 : Evolution des entrées et des sorties à l'O.T.B. 63
Tableau n°21 : Effectifs saisonniers prévus et effectifs saisonniers engagés... 65

LISTE DES GRAPHIQUES

Pages

Graphique n°1 : Effectifs d'entreprises 23
Graphique n°2 : Nombre de travailleurs actifs 27
Graphique n°3 : Evolution de l'emploi : secteur para-étatique et secteur privé, Fonction publique 30
Graphique n°4 : Evolution des effectifs permanents réels de l'OTB de 1991 à 1998 53

TABLE DES MATIERES

Pages

i. Dédicace i
ii. Remerciements ii
iii. Lite des tableaux iii
iv. Liste des graphiques iv
v. Table des matières v

O. INTRODUCTION GENERALE 1

0.1. Position du problème 1
0.2. Intérêt et choix du sujet 1
0.3. Les Hypothèses de travail 3
0.4. Délimitation du travail 3
0.5. Méthodologie de travail 4
0.6. Plan sommaire 4

CHAP. I : GENERALITES SUR L'EMPLOI AU BURUNDI 6

I.1. Définition des concepts 6
I. 1.1. L'emploi 6
I. 1.2. La gestion des emplois 9
I. 1.3. L'entreprise 9
I. 1.4. Evaluation quantitative des besoins en personnel 10
I. 1.5. Evaluation qualitative des besoins en personnel 11
I. 1.6. Politique de l'emploi dans une entreprise 12
I.1.6.1. Le recrutement 13
I. 1.6.2. La motivation 14
I.1.6.3. La rémunération 15

I.2. L'emploi au Burundi 16
I. 2.1. Introduction 16
I.2.2. Evolution de la population du Burundi 17
I. 2.2.1. La population totale 18
I.2.2.2. La population active 18
I. 2.3. Evolution de l'emploi au Burundi 20
I. 2.3.1. Les entreprises fonctionnelles au Burundi 21
I. 2.3.1.1. Evolution d'entreprise de 1991 – 1998 21
I.2.3.1.2. Répartition d'entreprises par Branches d'Activités Economiques 24
I. 2.3.2. Les emplois permanents et leur évolution 25
I. 2.3.2.1. Cas du secteur para étatique et privé 28
I. 2.3.2.2. Cas de la Fonction Publique 29
I. 3. La rémunération au Burundi 31
I. 3.1. Rémunération dans la Fonction Publique 31
I. 3.2. Rémunération dans les entreprises para étatiques 33
I. 3.3. Rémunération dans les entreprises privées 33

CHAP. II : POLITIQUE DE L'EMPLOI A L'O.T.B. 35
II.1. Situation de l'office du thé du Burundi dans les entreprises Publiques 35
II.2. Présentation de l'O.T.B 36
II.2.1. Historique de l'O.T.B 36
II.2.2. Organisation de l'O.T.B 37
II.2.3. Contribution de l'O.T.B. à l'économie burundaise 39
II.3. Politique de l'emploi à l'O.T.B 41
II.3.1. Organisation de la politique de l'emploi à l'O.T.B. 41
II.3.1.1. Le recrutement à l'O.T.B 41
II.3.1.2. La motivation du personnel à l'O.T.B. 42
II.3.1.2.1. Le salaire de base 43
II.3.1.2.2. La gratification 43
II.3.1.2.3. Les primes de rendement 44

II.3.1.2.4. L'augmentation annuelle du salaire de base 44
II.3.1.3. La gestion des carrières à l'O.T.B. 45
II.3.1.3.1. Les filières promotionnelles 46
II.3.1.3.2. L'appréciation périodique des salariés 48
II.3.2. Evolution des Effectifs 49
II.3.2.1. Mouvement du personnel permanent 50
II.3.2.1.1. Evolution des effectifs permanents à l'O.T.B. 51
II.3.2.1.2. Evolution des effectifs permanents par complexe théicole 54
II.3.2.1.3. Evolution des effectifs permanents par catégorie d'emploi 55
II.3.2.2. Mouvement du personnel saisonnier 58

CHAP. III : EFFETS DE LA CRISE SUR LA GESTION DES EMPLOIS A l'O.T.B. 60
III.1. La crise socio-économique au Burundi 60
III.2. Effets de la crise sur l'emploi à l'O.T.B. 61
III.2.1. Effets de la crise sur la gestion des effectifs 62
III.2.2. Effets de la crise sur le recrutement 63
III.2.2.1. Du personnel permanent 63
III.2.2.2. Du personnel saisonnier 64
III.2.3. Effet de la crise sur le revenu 66
III.2.3.1. Evolution des salaires 66
III.2.4. Effets de la crise sur la formation du personnel 68
III.3. Constats et recommandations 69

CONCLUSION GENERALE 73
Bibliographie 78

Annexes

Annexe I :Organigramme de l'O.T.B.

Annexe II : Barème salarial de l'O.T.B.

Annexe III : Evolution du taux de pauvreté (en %)

Annexe IV :Prix annuels moyens à la consommation d'un kg de 5 produits de base à Bujumbura de 1989 à 1998 (en FBU)

0. INTRODUCTION GENERALE.

0.1. Position du problème.

Depuis quelques décennies, le Burundi connaît une crise qui a rendu précaire sa situation socio-économique, les pertes d'emplois et les destructions des biens matériels sont énormes. Des infrastructures économiques et sociales tant publiques que privées ont été détruites.

Par ailleurs, en juillet 1996, il a été décidé un embargo contre le Burundi. Cet embargo a prolongé et a renforcé les effets de la crise.

Du point de vue emploi, les emplois ont soit stagné, soit régressé. La majorité des travailleurs a subi selon le cas, une retraite anticipée, le recyclage sans garantie d'emplois, le reclassement ou le licenciement. Certaines entreprises ont, soit suspendues leurs activités, soit fermé définitivement. Elles sont au nombre de 137 en 1997[1].

Dans ce travail, notre préoccupation sera axée sur l'analyse de l'emploi à l'Office du Thé du Burundi « OTB ». Nous chercherons à savoir si oui ou non l'Office du Thé du Burundi a été frappé par la crise au niveau de sa politique en matière d'emploi.

0.2. Intérêt et choix du sujet.

L'emploi est depuis longtemps un des éléments importants pour le développement d'un pays, pour la lutte contre la pauvreté, pour l'épanouissement de l'homme et pour le développement économique du pays. Aucun pays ne peut se développer s'il ne prend pas des mesures de lutte contre le chômage, le sous-emploi et la pauvreté.

---

[1] INSS, Revue de statistique de la sécurité sociale, 1997-1998.

Même en l'absence des données récentes sur le chômage au Burundi, il y a lieu de constater qu'actuellement la situation de l'emploi se détériore au fil des jours.

En effet, la crise socio-économique qui secoue le pays, le faible recrutement à la Fonction publique, l'augmentation des lauréats du système scolaire gonflent énormément le nombre des demandeurs d'emplois.

Comme l'emploi est aussi un des droits individuels, sa création et sa protection doivent être parmi les principales préoccupations de l'Etat et de tout employeur.

Or, depuis le début de la crise au Burundi, la recherche d'un emploi stable est devenue une préoccupation majeure pour toute la population active. Les pertes d'emploi s'accentuent du jour au jour, à telle enseigne que la définition d'une politique nationale de l'emploi serait un défi.

Le présent travail va essayer d'éclairer les employeurs sur la manière d'organiser la gestion de l'emploi en période de crise.

Le choix de l'Office du Thé du Burundi est justifié par la contribution de cette dernière à l'économie burundaise. Elle est la deuxième entreprise du pays qui gère une main d'œuvre élevée, plus ou moins 600 personnes, après le Complexe Textile du Burundi « COTEBU » qui gère quant à lui à peu près 1687 emplois[1].

1. Direction de l'Emploi . Déclaration Annuelle de la main d'œuvre (DAMO) 2000.

0.3. Hypothèses de travail.

Tout au long de la rédaction du présent travail consacré à la gestion des emplois en période de crise, nous chercherons à savoir si :

- la politique de l'emploi est strictement appliquée à l'O.T.B. malgré la crise ;
- la crise socio-économique au Burundi a des effets sur l'emploi

0.4. Délimitation du sujet.

Au Burundi, le marché de l'emploi comprend le secteur structuré et le secteur non structuré. Faute des statistiques récentes sur les emplois du secteur non structuré, nous allons analyser les emplois tels que groupés en Branches d'Activités Economiques (B.A.E.).

D'après ce groupement, le nombre d'entreprise varie entre 1800 et 2000 par an[1].

Parler de la gestion des emplois dans toutes les entreprises existantes serait complexe.

Ainsi, nous avons limité le travail à une étude de cas. Il s'agit bien du cas de l'Office du Thé du Burundi : le siège et tous les complexes théicoles. Du point de vue temporelle, nous prendrons la période allant de 1991 à 1998.

Le choix de la période se justifie par le fait que la Direction Générale de l'Office du Thé du Burundi ne détient pas toute l'information chiffrée sur les mouvements du personnel des différents complexes théicoles. Chaque fois, les chercheurs sont obligés à faire les tours de tous les complexes théicoles pour constituer des données qui sont encore éparpillées.

[1] I.N.S.S., Revue des statistiques de la sécurité sociale, 1997-1998.

Avant 1991, nous avons eu beaucoup des difficultés pour réunir année par année les données relatives aux personnels de tous les complexes théicoles. Afin d'uniformiser la date de départ, nous avons considéré l'année 1991 comme année de départ. Par contre, nous avons arrêté l'étude en 1998 parce que les données d'après cette année ne sont pas encore disponibles officiellement.

0.5. Méthodologie de travail.

La méthode est un ensemble de démarches raisonnées et suivies pour parvenir à un but [1]. La démarche suivie dans ce travail est la suivante :

- la documentation consultée se rapporte aux livres, mémoires et rapports sur la crise, les emplois, la démographie et l'Office du Thé du Burundi ;
- les interviews au sein de l'entreprise ;
- les données concernant les effectifs du personnel fournies par chaque
- complexe théicole.

Nous avons procédé par la suite à l'analyse des effectifs au niveau des complexes théicoles et donné notre appréciation sur la gestion des emplois à l'O.T.B.

0.6. Plan Sommaire.

Outre l'introduction et la conclusion générales, le présent travail comprend trois chapitres.

---

[1] THAUCHARD Jean Louis, Précis de gestion du personnel et de ressources humaines, éd. d'Organisation, Paris, 1987, 169 pages, p.11

Le premier chapitre traite des généralités sur l'emploi au Burundi et donne l'évolution de l'emploi, des revenus et la part de la population active occupée.

Le second chapitre se rapporte à la politique de l'emploi appliquée à l'O.T.B. et parle de l'historique de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre est relatif à la crise et aux effets de cette dernière sur la gestion des emplois à l'Office du Thé du Burundi.

CHAP. I. GENERALITES SUR L'EMPLOI AU BURUNDI

Afin de faciliter la tâche au lecteur, nous tenons à définir d'abord certains concepts car souvent, un mot peut avoir plusieurs sens et présenter des ambiguïtés quant à sa compréhension.

I.1. Définitions des concepts

I.1.1. L'emploi

Le Petit Larousse illustré définit le terme emploi comme étant « une occupation confiée à une personne moyennant une rémunération »[1].

L'emploi peut être permanent ou occasionnel.

Il est permanent lorsque l'activité exercée par la personne est continuelle. Par contre, l'emploi est occasionnel lorsque l'activité exercée par la personne est irrégulière ou saisonnière.

Les emplois sont groupés en secteur moderne ou structuré et en secteur informel ou non structuré. Le secteur moderne est constitué par les entreprises ou établissements privés, les entreprises publiques et l'administration centrale. Ce secteur est régi par un statut juridique, et par conséquent les emplois y sont facilement identifiables.

Quant au secteur informel, il regroupe les petites unités de production de biens et services, les artisans, les exploitations familiales agricoles et traditionnelles. Ce secteur n'est pas bien organisé.

[1] Petit Larousse Illustré 1995, page 652.

Pour de plus amples clarifications des deux secteurs, référons-nous à ce que dit Monsieur C. Gracia, Expert du Bureau International du Travail, Secteur Emploi.[1]

Pour l'auteur, le secteur informel est un concept global pour décrire diverses activités de production de biens et de services desquelles les individus tirent emploi et revenu.

Exemple :

- petites échoppes ;
- vendeurs à la sauvette ;
- petites fabrications et artisanat ;
- etc.

Ce secteur est caractérisé essentiellement par des activités opérées à petite échelle avec un faible niveau d'organisation, de productivité et de revenu.

Ce sont des activités entreprises par :

- les individus travaillant à leur propre compte comme travailleurs indépendants ;
- les individus à la tête de leurs propres affaires (soit seuls, soit avec l'aide des membres de la famille non rémunérés) ;
- les micro-entrepreneurs employant quelques travailleurs rémunérés ou apprentis.

Les activités de ce secteur ont peu ou pas d'accès :

- aux marchés organisés ;
- aux institutions de crédit ;
- à la technologie moderne ;
- à l'éducation formelle et aux outils de formation.

---

[1] C. Gracia, Atelier sous-régional sur le renforcement des systèmes d'information sur l'emploi et la formation en Afrique Centrale, Douala, 20-24/11/01

Quant aux relations professionnelles, si elles existent, elles sont basées sur :

- l'emploi occasionnel ;
- les liens de parenté ;
- les relations personnelles et sociales plutôt que des contrats avec les garanties formelles.

Elles sont généralement non reconnues, non soutenues ou non réglementées par le Gouvernement. Elles sont presque invariablement mises à l'écart :

- de la protection sociale ;
- de la législation ;
- des mesures de protection sur les lieux de travail.

Toutefois, la ligne de démarcation nette entre secteur formel et secteur informel reste difficile à tracer. Ces différentes caractéristiques essentielles nous permettent simplement d'avoir une idée globale des deux secteurs.

Partant de la définition de l'emploi, l'Homme demeure l'acteur principal. Il vise un emploi stable et bien rémunéré. Pour cela, toute organisation employant des êtres humains doit connaître, maîtriser et appliquer la gestion des emplois.

Cette gestion des emplois pourra permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs à court, moyen et long termes.

Dans le point suivant, nous allons essayer de définir la gestion des emplois.

I.1.2. La gestion des emplois

La gestion des emplois peut être définie comme étant un processus qui consiste à adapter les ressources disponibles d'une organisation aux besoins de cette dernière.

Les emplois sont gérés tant dans une entreprise en création que dans celle qui existe déjà.

En effet, pour gérer les emplois, il est indispensable de procéder à une évaluation quantitative et qualitative des besoins ou ressources avant de pourvoir à un poste au sein de l'organisation. Par organisation, nous voudrions parler d'entreprise.

Le concept entreprise nécessite d'être défini car il sera beaucoup utilisé dans le travail.

I.1.3. L'entreprise

Au sens général du terme, l'entreprise peut se définir comme étant une unité de production de biens et services grâce à la réalisation des objectifs bien définis.

L'objectif principal étant la réalisation du profit à court terme, à moyen terme ou à long terme.[1]

En effet, l'entreprise est créée par l'Homme. Le plan de réalisation de l'entreprise est fait par l'homme, même dans les pays les plus avancés.

---

[1] ILLUMINATA NDABAHAGAMYE. Cours de Gestion des Entreprises Publiques, F.S.E.A., IIIe Gestion 1999 - 2000

L'entreprise peut alors être définie comme une communauté d'hommes travaillant ensemble, chacun remplissant son rôle pour satisfaire les besoins exprimés par les clients et atteindre un profit.

Pour cela, l'Homme utilise une technologie appropriée ainsi que des moyens financiers nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Selon le Bureau International du Travail, on distingue quatre types d'entreprise selon leur taille :

- de 1 - 9 travailleurs : la micro-entreprise ;
- de 10 - 99 travailleurs : une petite entreprise ;
- de 100 - 999 travailleurs : une moyenne entreprise ;
- de 1000 et plus travailleurs : une grande entreprise.

Ainsi, dans ce travail, le concept entreprise sera utilisé pour désigner une organisation stable et structurée, quelles que soient sa taille et sa forme juridique.

I.1.4. Evaluation quantitative des besoins en personnel

Par l'évaluation quantitative des besoins en personnel, les responsables de l'entreprise essaient d'estimer d'avance le nombre des personnes qui vont travailler dans l'entreprise[1]. L'évaluation quantitative se fait dans une entreprise qui existe déjà et dans celle à créer.

En effet, elle est directement liée aux activités de l'entreprise qui peuvent être en expansion, en récession, en stagnation ou en restructuration.
Pendant la phase d'expansion, les activités de l'entreprise progressent. L'entreprise crée de nouveaux emplois ou améliore les conditions de travail de son personnel.

---

[1] BERTHOMIEN Claude. La gestion des entreprises nationalisées. éd. Que sais-je. Paris. 1989. 153 pages. p.18

En période de stagnation, les activités de l'entreprise restent stationnaires. L'entreprise gère alors sa main d'œuvre de façon à éviter une régression des activités d'une part et d'autre part à redresser sa situation.

A ce stade, l'entreprise peut recourir à une main d'œuvre qualifiée ou encore supprimer d'autres emplois.

Concernant la récession, les activités régressent. L'entreprise doit gérer ses emplois conformément à sa nouvelle situation financière.

Quant à la restructuration, l'entreprise essaie de revaloriser sa gestion en adoptant des techniques pouvant lui permettre de prospérer . Cette phase se joint toujours à l'une des trois précédentes.

I.1.5. Evaluation qualitative des besoins en personnel

Il s'agit d'une exploration en détails des tenants et des aboutissants des postes de travail [1].

Autrement dit, il s'agit d'une description du poste ou de la fonction, des exigences liées à ce poste et de l'évaluation financière du poste. Le nombre des candidats étant déjà fixé au niveau de l'évaluation quantitative, par l'évaluation qualitative, les gestionnaires se forcent de donner le profil du candidat en tenant compte de son sexe, son âge, sa formation, son état civil, son expérience professionnelle, son tempérament, ses langues parlées etc.

Après l'analyse quantitative et qualitative, intervient le recrutement. Ce dernier est l'un des instruments de la politique de l'emploi dans une organisation.

---

[1] Rutake P. . Cours de Gestion du personnel . F.S.E.A., IV° Gestion et Administration 1999-2000

I.1.6. Politique de l'emploi dans une entreprise

Quoique des données récentes sur le chômage au Burundi ne sont pas disponibles, tout le monde s'accorde à reconnaître l'importance actuelle du chômage. La croissance de la population active dans le monde et en particulier dans les pays en développement, les mutations et les difficultés des secteurs utilisateurs des ressources humaines font de la politique de l'emploi une préoccupation majeure dans toute organisation[1].

Dans une entreprise, une bonne adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines aux besoins de l'activité actuelle et future apparaît indispensable à sa survie.

La politique de l'emploi peut alors se définir comme étant une démarche adoptée par les entreprises en vue d'établir une gestion prévisionnelle des effectifs et des qualifications, grâce à une confrontation entre les besoins résultant des plans d'action de l'entreprise et l'évolution prévisible des ressources humaines actuelles[2].

Elle repose sur les procédures de recrutement, de motivation et de la gestion des carrières.

Lorsqu'elle est développée de façon cohérente, la politique de développement des ressources humaines articule le plus souvent une gestion individualisée des carrières et un plan de formation promotionnelle.

---

[1] BARRIERE Alain. La crise n'est pas ce que l'on croit. 305 pages. pp 258-270

[2] COHEN Elie. Dictionnaire de gestion. ECONOMICA. Paris. 1994

I.1.6.1. Le recrutement.

Le recrutement est une manière par laquelle les organisations se prennent pour pourvoir à des postes vacants ou satisfaire à des besoins nouveaux en ressources humaines[1].

Il existe deux sortes de recrutements. Le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne consiste à chercher le candidat à l'intérieur de l'entreprise. Ce recrutement n'est valable que dans une entreprise qui existe déjà. Le candidat qui occupera le poste à pourvoir est cherché à l'intérieur de l'entreprise sur base des critères d'évaluation adoptée par l'entreprise.

Ces critères peuvent être une formation professionnelle, un stage de perfectionnement, une promotion, etc.

Concernant le recrutement externe, le candidat est cherché à l'extérieur de l'entreprise. Ce recrutement est valable dans une entreprise qui existe déjà ou dans celle à créer.

L'entreprise qui existe déjà procède à ce recrutement si le candidat recherché n'existe pas dans l'entreprise. Les canaux utilisés pour rechercher les candidats à l'extérieur de l'entreprise sont notamment[2] :

- annonces par voie des ondes;
- recours à des relations personnelles ou professionnelles ;
- recherche parmi les anciens élèves d'établissements ;
- bureaux de placement, etc.

---

[1] CHAUCHARD Jean Louis. Précis de gestion du personnel et des ressources humaines. éd. d'Organisation Paris. 1987. 169 pages. p.11

[2] NIREMA Théogène. Analyse de la politique de gestion des ressources humaines dans une entreprise industrielle du Burundi (cas du COTEBU). Université du Burundi. Faculté des Sciences Economiques et Administratives. 1999

Ensuite, les candidats dont les aptitudes semblent le mieux correspondre au profil du poste à pourvoir seront d'abord retenus, puis sélectionnés.

La sélection commence par l'étude des dossiers écrits qui permet un premier tri parmi les candidats et le rejet de ceux d'entre eux qui apparaissent plus éloignés des exigences du poste. Les candidats qui demeurent à ce stade seront soumis à un test de sélection pour question d'équité.

Pour une meilleure transparence, il est conseillé que la sélection soit faite par une équipe ou un jury désigné.

I.1.6.2. La motivation.

La motivation au travail peut se définir comme l'expression de l'énergie variable issue de l'action conjointe des forces conscientes et inconscientes qui animent les relations de l'individu avec sa tâche, déterminant ainsi les orientations et les modulations de son comportement au travail[1].

Ce concept de « Motivation » remonte à une soixantaine d'années environ. Toutefois, il n'était appliqué à la gestion des ressources humaines jusqu'à l'après guerre.

En effet, au début de l'ère industrielle, les dirigeants d'entreprises et particulièrement les responsables des ressources humaines n'étaient pas préoccupés par les problèmes de motivation et de l'implication personnelle de leurs employés car la main-d'œuvre était abondante et bon marché.

Aujourd'hui, il y a un problème important qui se pose : comment susciter une motivation durable des employés, vu la conjoncture économique du moment ?

[1] Gaston Cuendet, Yves Emery et François Nankobogo. Motiver aujourd'hui. Edition d'organisation, Pari1988 204 pages. pp. 49-66

Pour y parvenir, certaines actions d'activation du potentiel de motivation des salariés sont privilégiées par les gestionnaires des ressources humaines. Telles sont la formation et le perfectionnement, la planification des carrières, la progression systématique dans l'emploi, la politique salariale attractive, etc.

Après ce bref aperçu sur la gestion des emplois, voyons le quid de l'emploi au Burundi en passant par la rémunération.

I.1.6.3. La rémunération[1]

La rémunération peut se définir comme étant le prix d'un service rendu ou d'un travail. Elle prend diverses dénominations :

- salaire ;
- appointements ;
- -traitement.
- etc.

Le salaire est la rémunération du personnel payé à l'heure, ou à la journée. Il peut être perçu soit chaque journée, soit chaque quinzaine, soit chaque semaine.

Les appointements désignent la rémunération du personnel payé mensuellement. C'est le cas pour les employés administratifs et les cadres.

Quant au traitement, il désigne la rémunération des fonctionnaires et les personnels ayant un statut similaire.

---

[1] COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, ECONOMICA, Paris, 1

I.2. L'emploi au Burundi.

I.2.1. Introduction

L'emploi est partout une préoccupation majeure. Au Burundi, comme dit précédemment, l'emploi a connu des fluctuations depuis le début de la crise jusqu'en ces jours.

Que ce soient les jeunes qui veulent entrer dans la vie professionnelle, les travailleurs qui craignent de perdre leur emploi, les employeurs qui se demandent s'ils doivent recruter ou avoir recours à des nouvelles techniques ou encore supprimer certains postes de travail, voire suspendre les activités momentanément, les syndicats qui cherchent à défendre la sécurité de l'emploi et à préserver le pouvoir d'achat, le marché de l'emploi n'est pas statique

Or, le Burundi est un pays à croissance démographique rapide.

Au recensement de 1990, le taux brut de natalité était estimé a 44,2 ‰, alors que le taux brut de mortalité lui l'était à 15,6 ‰.

A partir du taux brut de natalité 44,2‰ et du taux brut de mortalité 15,6‰, le taux d'accroissement naturel a été estimé à 28,6 ‰. Comme le taux d'accroissement naturel est de préférence exprimé en %, il est égal à 2,86 %.

La population augmente chaque année, alors que les emplois stagnent ou disparaissent.

Tous les 10 - 15 ans, les nouvelles naissances entrent dans le groupe d'âge actif et constituent un groupe important de nouveaux demandeurs d'emplois sur le marché du travail[1].

Les statistiques de la population totale, de la population active, de l'évolution d'entreprises et des effectifs des travailleurs actifs vont nous permettre de donner une vision globale de l'emploi au Burundi depuis 1991 jusqu'en 1998. C'est à dire, deux ans d'avant la crise et cinq ans de crise.

I.2.2. Evolution de la population au Burundi

Le Burundi, avec sa superficie de 27.834 km2 (y compris les eaux des lacs), se classe parmi les pays les plus peuplés d'Afrique.

Les études faites par le Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction ont estimé la population totale à 8.100.000 en 1997. Soit une densité de 312,2 habitants au km2.

Or, avant la crise, et précisément au recensement d'Août 1990, cette population était de 5.292.000 habitants, soit 204,0 habitants au km^2.

---

[1] NZOZIBWAMI Générose, Politique de l'emploi au Burundi et son impact sur le développement économiqueet social. Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques et Administratives. 1997

1.2.2.1. Evolution de la population totale

Tableau n° 1 : La population totale du Burundi de 1935 à 1997.

Années	Population	Densité totale
1935	1.524.000	58,7
1950	1.836.000	70,7
1979	4.028.480	155,2
1990	5.282.000	204,0
1997 *	6.200.000	239,0
1997 **	8.100.000	312,0

Source : KUBWUMUREMYI P., Problème de l'emploi au Burundi vu à travers les phénomènes migratoires ; Mémoire, F.S.E.A., 1999.

* : Estimation

* * : Prévision sur base de l'étude de mars 1996 du Ministère de la Planification, du Développement et de la Reconstruction.

Ce tableau montre que la densité de la population totale est passée de 204,0 à 312,2 entre 1990 et 1997. Soit une augmentation de 108,2 habitants au km2, donc 53 %. Ce taux d'accroissement de la population totale correspond au taux d'accroissement de la population active lequel devrait évoluer dans les mêmes proportions avec la création de nouveaux emplois au risque de briser l'équilibre.

Dans le milieu rural, l'espace cultivé devient insuffisant pour toute la population. Dans le milieu urbain, il y a prolifération d'emplois occasionnels tels que les salons de coiffure, les petits commerces, etc. Ces emplois sont difficiles à identifier car ils opèrent dans l'informel.

1.2.2.2. La population active.

Il serait difficile d'évaluer l'emploi sans explorer la structure et la composition de la population active.

La population active peut être définie comme étant un groupe de gens qui assure la production[1].

L'auteur complète cette définition en précisant que population active équivaut à « un groupe qui réunit les personnes de deux sexes constituant la main d'œuvre disponible pour la production des biens et services. Il comprend les personnes occupées aussi bien que celles non occupées au cours de la période de référence ».

Au Burundi, la loi stipule que l'âge minimum d'accès à l'emploi structuré est fixé à 16 ans révolus. Cependant, au recensement de 1990, l'âge minimum de la population active était fixé à 10 ans révolus.

Tableau n° 2 : Evolution de la population active par rapport à la population totale

Année	Population Totale	Population Active	Part de la population active dans la population totale (%)
1979	4.028.480	2.783.018	69,08
1990	5.292.000	3.456.756	65,32
1997 *	6.200.000	4.341.240	70,02
1997 **	8.100.000	5.596.290	69,09

Source : KUBWUMUREMYI P., op cit, page 18.

Au recensement de 1990, la population active représentait 65,32 % de la population totale, alors qu'à l'étude de mars 1996 du Ministère de la Planification, du Développement et de la Reconstruction, cette population active est passée à 70,02% de la population totale. Soit une augmentation de 7,5% ce qui nécessiterait une évolution dans les mêmes proportions de l'emploi. Cela semble ne pas être le cas comme le montrent les paragraphes suivants.

MATALA T., Cours de Demographie, Université de Lubumbashi, Facultés des Sciences Economiques, 2ème graduat, 1994, Lubumbashi

I.2.3. Evolution de l'emploi au Burundi

Outre les données démographiques, il faut noter que le nombre des lauréats et/ou des déscolarisés des établissements d'enseignement sans planification préalable gonflent les rangs des demandeurs d'emplois[1].

A cela s'ajoutent la crise socio-économique et l'embargo qui ont contribué à la suppression d'un bon nombre d'emplois permanents ou occasionnels. En 1996, il y a eu plus de 5.000 emplois dissouts.[2]

De ce qui précède, il faut retenir que le marché de l'emploi au Burundi est caractérisé par un déséquilibre notoire entre la demande et l'offre d'emploi.

Nous nous sommes référés au groupement d'activités mis en vigueur par le Bureau International du Travail pour évaluer l'emploi au Burundi. Il s'agit du groupement d'activités en dix branches d'activités économiques .

---

[1] NICAYENZI Marc, Essai d'analyse des problèmes d'adéquation -formation-emploi dans le secteur structuré au Burundi, Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques Administratives, 1986

[2] I.N.S.S. Service de l'Affiliation et Immatriculation des Travailleurs.

Tableau n°3 : Les Branches d'Activités Economiques

Branche	Activités Economiques
Branche 0	Agriculture et Pêche
Branche 1	Industries extractives
Branche 2	Industries manufacturières
Branche 3	Électricité, Gaz et Eau
Branche 4	Bâtiments et Travaux publics
Branche 5	Commerce de gros et de détail, Restauration et Hôtels
Branche 6	Transports, Entrepôts et Communication
Branche 7	Banque, Assurances, Affaires immobilières
Branche 8	Services fournis à la collectivité, Services sociaux et Services personnels
Branche 9	Activités mal désignées

Source : I.N.S.S., Revue des statistiques de la sécurité sociale, 1994.

I.2.3.1. Les Entreprises fonctionnelles au Burundi.

I.2.3.1.1. Evolution d'entreprises de 1991 à 1998

Tableau n° 4 : Effectif d'entreprise

Année	Nombre d'entreprises reconnues	Entreprises créées	Entreprises suspendues ou dissoutes	Nombre réel d'entreprises	Variation Annuelle (%)
1991	2267	213	64	2416	
1992	2311	182	158	2335	- 3,35
1993	2416	182	52	2546	+9,04
1994	2331	96	109	2318	- 8,95
1995	2290	108	83	2315	- 0,13
1996	2007	98	165	1940	-16,19
1997	2014	91	319	1786	-7,94
1998	2004	122	133	1993	+11.59

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de l'I.N.S.S.

Les entreprises reconnues et classées sont celles qui sont affiliées à l'INSS et qui fonctionnent normalement. Les entreprises créées sont celles qui, déjà opérationnelles, s'affilient à l'INSS. Les entreprises suspendues ou dissoutes sont celles qui ont respectivement arrêté momentanément des activités pour multiples raisons dont la crise socio-économique ou dissoutes définitivement [1].

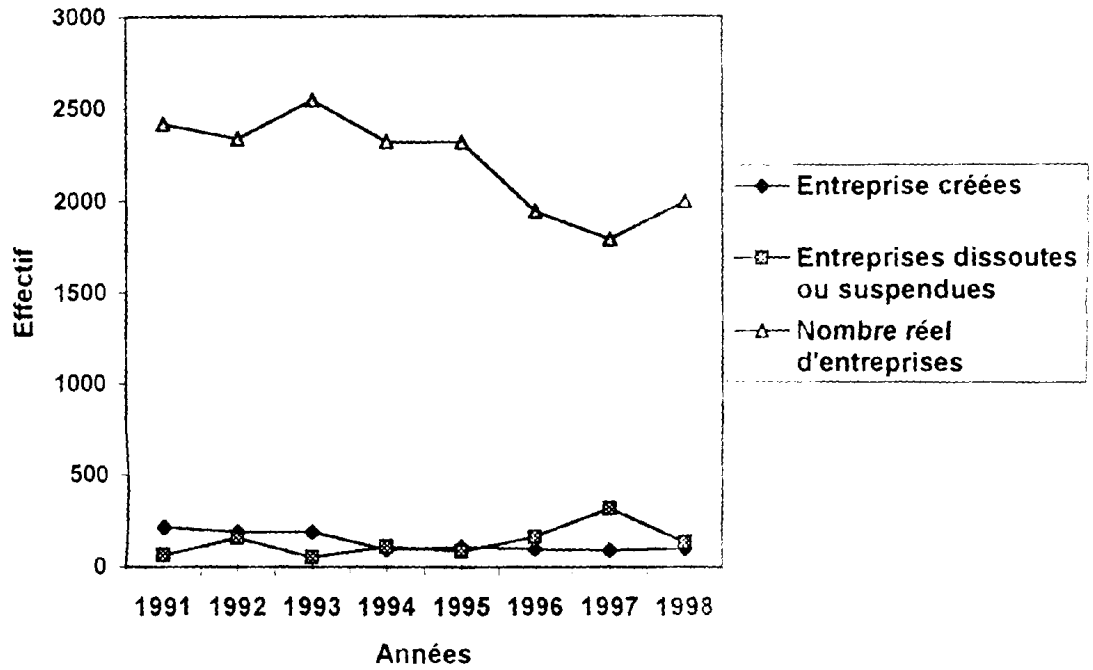
Le nombre d'entreprises réelles est obtenu par la sommation du nombre d'entreprises reconnues et d'entreprises créées, de laquelle nous avons soustrait le nombre d'entreprises suspendues ou dissoutes.

L'analyse du tableau n° 4 montre ce qui suit :

- Après 1993, la suspension ou la dissolution de certaines entreprises est le résultat de la crise et /ou de l'embargo ;
- A partir du nombre réel d'entreprises, nous pouvons conclure que la crise n'a pas du tout épargné les entreprises burundaises ;
- Depuis 1994, le nombre d'entreprises reconnues ne fait que diminuer. Cette situation est occasionnée par la fermeture de certaines entreprises suite à la crise socio-politique ;
- En 1996, il y a eu une variation sensible de *-16,19 %* à cause de l'embargo qui a entraîné l'arrêt définitif ou non des activités de plusieurs entreprises ;
- La crise a aussi frappé les opérateurs économiques. Ils s'abstiennent de créer d'autres entreprises. Les entreprises créées après 1993 ne dépassent pas 150 par année alors qu'avant la crise, il se créait facilement 200 entreprises par an.

[1] I.N.S.S., Revue des statistiques de la sécurité sociale, 1994

Graphique n°1: Effectif d'entreprises de 1991-1998



Source : Fait par l'auteur à partir des données du tableau N° 4

Depuis 1994, la courbe d'entreprise réelle est décroissante

Cela est du au fait que depuis le déclenchement de la crise, il y a plus d'entreprises qui suspendent leurs activités alors que très peu d'entreprises se créent.

I.2.3.1.2. Répartition d'entreprises par Branches d'Activités Economiques.

Tableau n° 5 : Nombre d'entreprises par Branches d'Activités Economiques (B.A.E.)

Années / Branches	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
0	140	148	159	140	149	113	139	140
1	6	5	3	3	3	3	3	3
2	152	155	158	165	148	125	147	150
3	28	30	33	30	34	26	35	36
4	132	134	158	132	150	140	172	188
5	574	587	605	596	568	492	379	608
6	284	285	288	284	262	180	228	230
7	29	29	30	34	29	27	30	30
8	742	758	794	757	763	706	691	879
9	180	180	188	190	184	191	190	189
Total	2267	2311	2416	2311	2290	2007	2014	2004

Source : INSS : Revues des Statistiques de la Sécurité Sociale n°s 10 et 15, 1992,1997-1998.

Ce tableau montre que la plupart d'entrepreneurs d'activités génératrices de revenus investissent dans la branche d'activité économique n° 5 (Commerce de gros et de détail, Restaurants et Hôtels) et dans la Branche d'Activité

Economique n° 8 (Services fournis à la Collectivité, Services sociaux et services personnels).

Dans ces deux branches d'activités économiques, le profit se réalise facilement à court terme d'une part et d'autre part la mise en place de ces activités ne nécessite pas beaucoup de fonds.

La branche d'activité économique n° 1 (Industries extractives) n'est pas tellement sollicitée. Ces industries nécessitent beaucoup de fonds pour leur mise en place d'une part et d'autre part la réalisation du profit n'est pas envisageable à court terme, étant donné que la chaîne de transformation des matières premières en produits finis pour leur commercialisation est longue.

Après cette brève description des entreprises, qu'en est-il des emplois ?

I.2.3.2. Emplois permanents et leur évolution

Pour voir comment l'emploi a évolué au Burundi, nous nous sommes référé aux emplois reconnus à la Direction de l'Emploi du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale et à l'Institut National de Sécurité Sociale et nous nous intéressons précisément aux emplois créés par les entreprises para publiques. privées ainsi que ceux de la Fonction Publique. Le tableau suivant présente cette évolution.

Tableau n° 6 : Evolution du nombre de travailleurs actifs :

Années	Nombre des travailleurs	Variation annuelle en %
1991	70.255	-
1992	80.913	15,17
1993	78.630	- 2,82
1994	76.139	- 3,17
1995	79.600	4,54
1996	82.032	3,055
1997	88.548	7,94
1998	85.223	- 3,755

Source : I.N.S.S. : Service Affiliation et Immatriculation.

Au recensement de 1990 et à l'étude de mars 1996 du Ministère du Plan, nous avons vu que la population active était respectivement de 3.456.756 habitants et 5.596.290 habitants(voir tableau n°2).

Dans le tableau n° 6, nous constatons que seulement 70256 habitants ont eu un emploi stable en 1991 et 88.548 habitants en 1997. Ces chiffres ne représentent que 2,03% et 1,58% de la population active qui sont employées.

Ces taux renseignent qu'au Burundi l'emploi demeure une préoccupation majeure.

Concernant la variation de l'emploi, en 1992 il y a eu augmentation sensible des emplois, soit 15,17%. Avec la démocratisation au Burundi, plusieurs bailleurs de fonds ont investi dans beaucoup d'entreprises et par conséquent le nombre d'emploi a augmenté.

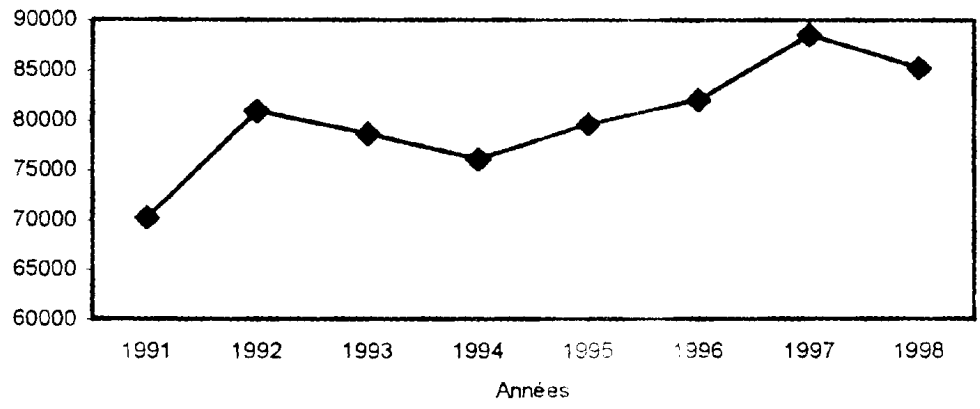
En 1993, il y a eu chute sensible d'emplois passant de 15,17 % à - 2,82 %. Cette diminution se justifie par la crise qui a frappé le pays.

En 1994, il y a eu également diminution d'emplois -3,17 %.

L'adoption du IVe plan quinquennal de développement économique en 1994 préconisait la création de 2359 emplois cette même année. Le nombre total d'emploi devrait approcher 80.000 et non 76.139.

L'augmentation d'emploi en 1995 est le resultat de la création de plusieurs Organisations Non Gouvernementales.

Graphique n°2: Nombre de travailleurs actifs



Source : Fait par l'auteur à partir des données du tableau N°6.

Le tableau et le graphique qui précèdent montrent l'évolution des emplois en général. Les emplois analysés sont constitués des emplois du secteur privé, para étatique et de la Fonction publique.

Le secteur privé est constitué par les agriculteurs, les artisans, les commerçants, les sociétés privées, etc.

Quant au secteur para étatique, il est constitué par les administrations personnalisées de l'Etat, les régies et les projets, les établissements publics à caractère administratif, les sociétés à participation publique, les sociétés mixtes.[1] Les administrations personnalisées de l'Etat, les établissements publics à caractère administratif, les sociétés publiques, les régies et les projets sont financés à 100% par l'Etat. Les sociétés mixtes sont quant à elles financées par l'Etat et les privés.

Quelle est la moyenne de ces emplois par rapport aux emplois totaux ?

I.2.3.2.1. Cas du secteur para étatique

Tableau n° 7 : Evolution de l'emploi dans le secteur para étatique et privé par rapport aux emplois totaux de 1991 à 1998

Années	Emplois totaux	Secteur privé et para étatique	Emploi du Secteur privé et para étatique en%
1991	70.255	40.416	57,53
1992	80.913	50.737	62,70
1993	78.630	47.581	60,51
1994	76.139	45.376	59,60
1995	79.600	46.235	58,08
1996	82.032	50.241	61,25
1997	88.548	50.200	56,69
1998	85.223	50.301	59,02

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de l'INSS.

[1] NDABANAGAMYE Illuminata, Cous de gestion des entreprises publiques, Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques, IIIe Gestion 1999-2000, Bujumbura

Ce tableau montre que plus de 55% d'emplois stables sont crées par les secteurs para étatique et privé. En 1997, ces secteurs ont enregistré des baisses d'emplois à cause de l'embargo notamment.

I.2.3.2.2. : Cas de la Fonction publique

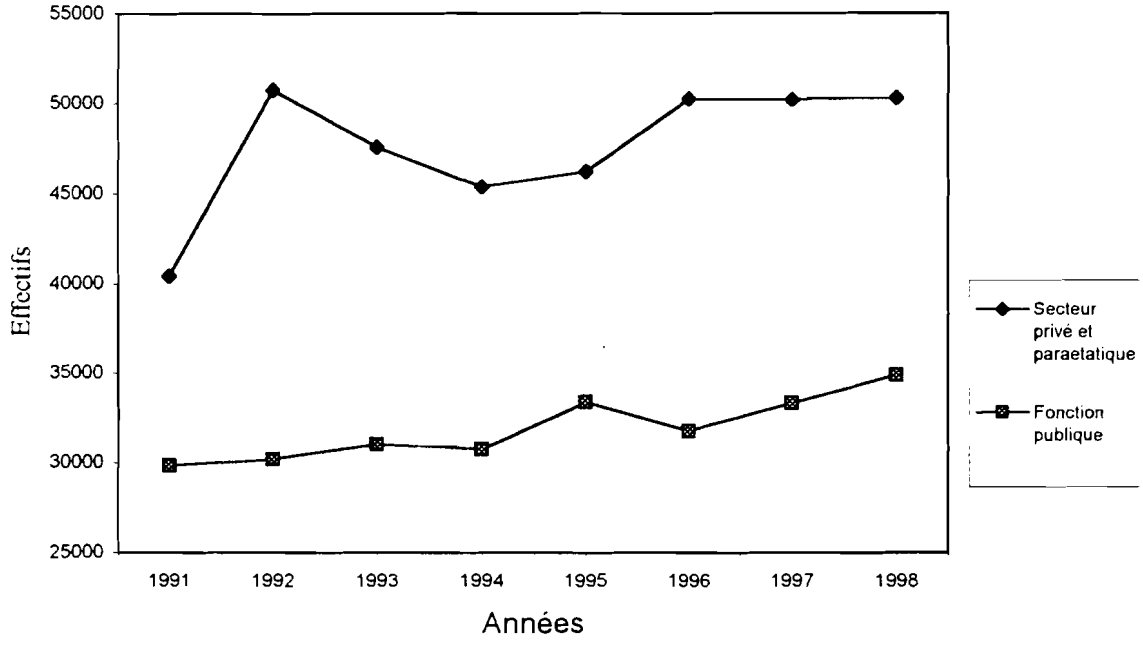
Tableau n°8 : L'emploi crée dans la Fonction Publique par rapport aux emplois totaux

Années	Emplois totaux	Emploi de la Fonction Publique	Emploi de la Fonction Publique en %
1991	70.255	29.839	42,47
1992	80.913	30.176	37,30
1993	78.630	31.049	39,49
1994	76.139	30.763	40,40
1995	79.600	33.365	41,92
1996	82.032	31.791	38,75
1997	88.548	33.348	43,31
1998	85.233	34.922	40,98

Source : Fait l'auteur à partir des données de l'INSS.

L'emploi a demeuré plus ou moins stable dans la Fonction Publique malgré une évolution remarquable de la population active. Il en est de même des emplois du secteur privé et para étatique.

Graphique n°3: Evolution de l'emploi : secteur para étatique et privé, Fonction publique



Source :Fait par l'auteur à partir des données du tableau n°7 et n°8

En 1993 et 1994, les emplois des secteurs para étatiques et privés ont diminué à cause de la crise. Après 1994, il y a eu plus ou moins une stabilité d'emplois dans ces secteurs.

A la Fonction publique, l'emploi a demeuré stable sur toute la période observée malgré la crise.

L'emploi, qu'il soit structuré ou informel, se mesure par la rémunération accordée aux travailleurs.

Les rémunérations ne sont pas uniformes dans toutes les entreprises.

La Fonction publique et les entreprises para étatiques se réfèrent au diplôme et grade pour élaborer le barème des salaires, alors que les entreprises privées procèdent autrement.

Au Burundi, les rémunérations se présentent comme suit dans la Fonction publique, les entreprises para étatiques et dans les entreprises privées.

I.3. La rémunération au Burundi

I.3.1. Rémunération dans la Fonction Publique

Dans la Fonction publique, le traitement désigne la rémunération des fonctionnaires. Ce traitement est fonction de la catégorie des fonctionnaires et de leurs grades.

On distingue trois catégories de fonctionnaires :

- exécution ;
- collaboration ;
- direction .

Chaque catégorie est constituée par 3 grades à savoir :

- grade I;
- grade II;
- grade III .

Le personnel d'exécution comprend les fonctionnaires qui ont comme niveau minimum de formation un certificat de fin de collège ou un diplôme d'un cycle professionnel A_4 ou A_3. Le niveau supérieur est ici le diplôme de fin de cycle court professionnel (deux ans après le collège).

Le personnel de collaboration comprend ceux des fonctionnaires qui ont comme niveau minimum un diplôme des humanités générales ou un diplôme équivalent et comme niveau supérieur un diplôme d'enseignement supérieur(Institut pédagogique, diplôme de technique supérieur de niveau A_1. Institut Supérieur de Commerce, etc.

Le personnel de direction est composé des fonctionnaires qui ont au minimum un diplôme de licence ou d'ingénieur industriel et au maximum un diplôme de spécialisation en médecine.

L'avancement en grade intervient après chaque cotation annuelle.

Le traitement minimum et maximum de la Fonction publique pour chaque catégorie de fonctionnaire jusqu'en 1998 est repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 9 : Barème salarial de la Fonction publique (en Fbu).

Grade / Catégorie	Exécution	Collaboration	Direction
I (inférieur)	8.470	14.520	30.250
I (supérieur)	15.730	25.410	44.407
II (inférieur)	16.819	26.137	46.585
II (supérieur)	22.627	39.688	70.543
III (inférieur)	23.716	40.777	71.874
III (supérieur)	35.816	53.845	82.885

Source : Ministère de la Fonction Publique, Bureau Central des Traitements

L'écart entre le plus bas traitement et le plus haut traitement est de 74.415 Fbu.

Avant de donner notre appréciation sur la distribution de revenu dans la Fonction publique, nous avons jugé nécessaire d'aborder la distribution des revenus dans les entreprises para étatiques d'une part et dans les entreprises privées d'autre part.

I.3.2. Rémunération dans les entreprises para étatiques

Les rémunérations des travailleurs d'une entreprise para étatique sont fixées par le Conseil d'Administration. Chaque entreprise dispose d'un barème salarial qui est établi par catégories de travailleurs et par diplômes obtenus comme pour la Fonction publique.

Les traitements diffèrent et varient d'une entreprise à une autre. Selon les déclarations annuelles de la main d'œuvre à la Direction de l'Emploi[1],entre 1992 et 1998 les traitements variaient de 50.000 Fbu à 250.000 Fbu pour la catégorie de direction ; de 22.000 FBu à 80.000 Fbu pour la catégorie de collaboration et de 12.000 FBu à 35.000 Fbu pour celle d'exécution

L'écart entre le plus haut revenu et le plus bas revenu approche facilement 240.000Fbu.

Après l'analyse des revenus dans la Fonction publique et dans les entreprises para étatiques, nous constatons qu'a la Fonction publique la distribution est moins dispersée que dans les entreprises para étatiques.

Quelle est la nature de la distribution des revenus dans les entreprises privées ?

I.3.3. Rémunération dans les entreprises privées.

La plupart d'employeurs privés ne déclarent pas les salaires réels. Ils échappent ainsi à l'imposition sur le revenu. Dans ces conditions, il nous est difficile d'apprécier la distribution des revenus dans les entreprises privées

[1] Ministère du Travail, de la Fonction publique et de la Formation professionnelle Direction de l'Emploi Déclaration Annuelle de la Main d'œuvre, éd 2000

Tableau n°10 : Répartition des travailleurs par classe des salaires

Nombre des travailleurs par année / Classe des salaires	1991	1993	1996	1997	1998
15.000	23.146	24 694	8.217	18.351	8.900
15.001-30.000	11.961	12 757	5 750	8 381	6.432
30.001-45.000	6.112	7.323	4 225	3 990	4.560
45.001-60.000	3.013	3.835	3.022	2.115	3.118
60.001-75.000	1.828	2.368	1 749	1.270	1.886
75.001 et plus	2.695	4.962	37.436	36.449	55.292

Source . I.N.S.S., Revues des statistiques de la sécurité sociale n°9, 10 et 14

De l'analyse de ce tableau, il apparaît qu'un grand nombre de travailleurs perçoivent un salaire inférieur à 15.000 Fbu en 1991 et en 1993.

Cela montre que la majorité d'employeurs embauchaient beaucoup de manœuvres et peu de gens de haut niveau pour la conception tandis que les gens de niveau moyen étaient moins sollicités. Après 1993, il y a eu implantations des ONG au Burundi et la majorité du personnel des ONG perçoivent un revenu supérieur ou égal à 75000Fbu [1].

Après cette élucidation de quelques concepts ainsi que ces quelques généralités sur l'emploi, voyons maintenant les considérations sur la politique de l'emploi de l'Office du Thé du Burundi après une brève description de l'entreprise à l'étude qui est l'Office du Thé du Burundi.

---

[1] Ministère du Travail, de la Fonction publique et de la Formation professionnelle, Direction de l'Emploi Déclaration Annuelle de la Main d'œuvre, éd. 2000.

CHAP. II : POLITIQUE DE L'EMPLOI A L'OFFICE DU THE DU BURUNDI

II.1.Situation del'office du thé du Burundi dans les entreprises publiques

Les entreprises publiques constituent une forme d'intervention de l'Etat dans les activités économiques et sociales[1].

L'Etat peut lancer lui-même une activité économique et crée ainsi un service interne à l'administration. Il crée également des organismes intermédiaires avec une certaine autonomie de gestion ou des unités de production des biens et services gérés comme des entreprises, etc.

L'Etat peut aussi s'associer à des personnes morales ou physiques pour exercer des activités économiques.

Au Burundi, le code de société définit deux types de sociétés à participation publique. Il s'agit des entreprises publiques où l'Etat possède 100% du capital et des sociétés mixtes où le capital appartient à l'Etat et aux privés[2].

L'O.T.B. fait partie des entreprises publiques où l'Etat possède 100% du capital social.

L'O.T.B. comme les autres entreprises publiques du Burundi ont été créées après l'indépendance pour diverses raisons telles que la diversification et l'augmentation des recettes d'exportation, le soutien au financement du développement économique, la promotion du commerce et de l'industrie, etc.

---

[1] DURUPTY Michel, Les entreprises publiques, Presses Universitaires de France, Paris 1986, 407 pages, pp. 194-199

[2] NDABAHAGAMYE Illuminata, Cours de Gestion des Entreprises Publiques, Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, IIIe gestion, 1999-2000

En effet, les entreprises publiques du Burundi constituent la classe d'employeurs qui utilisent des personnels élevés après la Fonction publique. Il y a par exemple le Complexe textile du Burundi qui emploie plus de 1500 travailleurs, l'Office national pharmaceutique plus ou moins 60 travailleurs et l'Office du thé du Burundi à peu près 700 travailleurs.[1]

II. 2. Présentation de l'O.T.B.

II.2.1. Historique de l'O.T.B.[2]

Avant la création de l'Office du Thé du Burundi (O.T.B.) en 1971, il y a eu d'abord introduction progressive de la théiculture au Burundi depuis 1931. La théiculture a pris naissance au Burundi en 1931 à la station de recherche de Gisozi.

A la suite des résultats obtenus, l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi avait généralisé son implantation en milieu villageois sous forme des parcelles pilotes. Le développement de cette culture a été confié à des sociétés théicoles d'abord indépendantes (Teza en 1967, Rwegura en 1969, Tora en 1970) qui ont été ensuite placées sous l'autorité de l'Office du Thé du Burundi.

L'O.T.B. a été créé le 30/07/1971 par décret n° 1/79 sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. C'est une société publique régie par le code des sociétés privées et publiques et par ses statuts bien définis. Aussi la loi n° 1/2 du 06/03/1996 du même code spécifie que l'O.T.B. a pour mission de promouvoir l'agriculture et la commercialisation du thé au Burundi.

---

[1] Ministère de la Fonction publique et de la sécurité sociale, Direction de l'emploi. Déclaration annuelle de la main d'oeuvre

[2] O.T.B., Manuel des procédures, 1997.

Cette mission sous-entend deux objectifs à savoir :

- la contribution à l'apport en devises pour le pays ;
- suppléer de manière régulière et soutenue aux revenus des théiculteurs.

Son siège social est établi à Bujumbura. Il peut être transféré dans une autre localité de la République du Burundi par décision du Conseil d'Administration.

Son capital social est fixé à 800 actions de 100.000 Fbu chacune. Ce capital est entièrement souscrit et libéré en numéraire par l'Etat du Burundi.

Après la création de l'O.T.B. en 1971, il y a eu deux autres complexes théicoles que l'O.T.B. a créé : Ijenda en 1984 et Buhoro en 1990.

II.2.2. Organisation de l'O.T.B.

L'Office du Thé du Burundi est une société publique créée pour une durée indéterminée. Elle est administrée par un Conseil d'Administration composé de sept membres nommés par décret. La gestion quotidienne de l'Office est déléguée à un Directeur Général nommé par décret. Ce dernier est assisté de quatre directeurs de départements (commercial, financier, agronomique et industriel) également nommés par décret.

L'O.T.B. a son siège à Bujumbura et cinq complexes théicoles (Teza, Rwegura, Tora, Buhoro et Ijenda) à l'intérieur du pays.

Les complexes théicoles sont implantés sur les regions naturelles du Mugamba et partiellement du Mumirwa. Toute la théiculture occupe une superficie de 7.950 hectares dont 2.010 de blocs industriels et 5.940 de parcelles villageoises.

Ces superficies sont réparties de la manière suivante :

Tableau n° 11 : Superficies des complexes théicoles (en hectares : ha)

Complexe théicole	Bloc industriel (ha)	Milieu villageois (ha)	Total (ha)
Teza	600	1.215	1.815
Bwegura	776	1.222	1998
Tora	334	1.227	1.581
Ijenda	-	1.911	1.911
Buhoro	300	365	665
Total	2.010	5.940	7.950

Source : O.T.B., Manuel de Procédure, 1999.

Les blocs industriels sont des superficies exploitées par l'O.T.B. lui-même. L'O.T.B. recourt à la main d'œuvre permanente et saisonnière pour exploiter ses terres.

Les milieux villageois sont des superficies exploitées par des familles des paysans. Ces familles vendent la feuille verte à l'O.T.B. selon les modalités exigées par ce dernier.

Les complexes théicoles jouissent d'une autonomie effective de gestion. Ils sont dirigés par des gérants placés sous la responsabilité administrative du Directeur Général. Ces gérants sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition du Directeur Général. Dans les complexes théicoles, l'O.T.B. produit le thé sec à partir de la feuille verte.

Le thé produit par les complexes théicoles est acheminé à la Direction Générale de l'O.T.B. qui se charge de la commercialisation.

Dans son organisation, chaque personnel permanent possède ses tâches et fonctions qui sont clairement définies et réparties à partir de l'organigramme de la société. (Annexe I).

Comme il n'est pas opportun de commenter tous les services, nous voudrions cependant nous attarder sur le Service du personnel qui nous intéresse le plus pour notre travail.

Le Service du personnel est attaché à la Direction Générale de l'Office. Il se charge de la préparation de la paie et épaule le Directeur Général en matière de recrutement. Les travailleurs de l'O.T.B. sont gérés séparément dans les différents Complexes théicoles et au siège. Les gérants des complexes théicoles ont le pouvoir de révoquer et de recruter le personnel dans leur complexe sur proposition du Directeur Général.

Sur ce, le service du personnel de l'O.T.B. ne traite que les dossiers du personnel de l'O.T.B. siège, mais il est informé sur tous les mouvements du personnel des différents complexes théicoles.

Après cet aperçu sur l'organisation de l'O.T.B, qu'en est il de sa contribution à l'économie du pays ?

II.2.3. <u>Contribution de l'O.T.B. à l'économie burundaise.</u>

Dans le point relatif à l'historique de l'O.T.B., nous avons précisé que l'O.T.B. avait deux objectifs : contribuer à l'apport en devises pour le pays et suppléer aux revenus de théiculteurs.

Concernant l'apport en devises pour le pays, le thé exporté par l'O.T.B. est classé deuxième parmi les produits qui font entrer des devises après leur

exportation. Chaque année, l'exportation du thé fait entrer en moyenne 8.500.000 Dollars américains ($ US)[1].

Les devises encaissées par le pays ont un impact positif sur le produit intérieur brut (PIB), étant donné que la grande partie de celui-ci est financée par le secteur primaire, la culture du thé faisant partie de ce secteur.

L'O.T.B. contribue au revenu des théiculteurs à travers les emplois qu'il crée.

Les activités de culture, de cueillette, d'encadrement de la masse ouvrière et de la production du thé exige à l'O.T.B. de plus en plus une main d'œuvre importante. Les emplois ainsi créés par l'O.T.B. permettent aux théiculteurs de toucher leurs rémunérations.

Pour illustration, en 1994, le IVe plan quinquennal de développement économique et social mis en place par la Banque Mondiale avait prévu la création de 2.359 emplois permanents au Burundi.

Les entreprises industrielles en avaient créés 1.303, soit 55% dont 900 par le Complexe textile du Burundi et 107 pour les usines théicoles de l'O.T.B.

Concernant les emplois saisonniers, il y a eu en 1994 à l'O.T.B., l'exploration de nouvelles superficies et une disponibilité de la main d'œuvre pendant la période de cueillette du thé.

Ceci a permis au pays d'exporter une grande quantité du thé et faire entrer davantage de devises.

Après la présentation de l'Office du Thé du Burundi, nous allons développer la politique de l'emploi de ladite entreprise dans les pages qui suivent.

---

[1] Office du Thé du Burundi. Département Commercial

II. 3. Politique de l'emploi à l'O.T.B.

II.3.1. Organisation de la politique de l'emploi

Depuis la création de l'Office du Thé du Burundi jusqu'à ce jour, ce dernier essaie d'appliquer une politique de l'emploi pouvant lui permettre :

- de procéder objectivement au recrutement du personnel interne ou externe à l'organisation ;
- de motiver rationnellement les meilleurs personnels ;
- d'encourager le personnel à gravir les échelons de la hiérarchie et faire carrière à l'Office du Thé du Burundi.

A l'Office du Thé du Burundi, le recrutement, la motivation et la carrière professionnelle se gèrent comme décrit dans les pages qui suivent.

II.3.1.1. Le recrutement à l'O.T.B.

Les postes à pourvoir sont annoncés au public par voix des ondes ou par affichage.

Le Directeur Général est chargé de procéder au recrutement du personnel à l'O.T.B. Il peut déléguer son mandat par écrit aux gérants des complexes théicoles pour recruter les agents de leur ressort.

A l'O.T.B. siège, le Directeur Général est épaulé, en matière de recrutement, par le Chef de service du personnel.

Pour accéder à un emploi à l'Office du Thé du Burundi, il y a des conditions que le candidat doit d'office remplir.

Le candidat doit être de nationalité burundaise. Toutefois, les étrangers peuvent être engagés par contrat dans les mêmes conditions que les burundais, sous réserve de l'obtention du poste de commandement au travail.

L'âge du candidat doit être supérieur ou égal à 18 ans révolus. Le candidat doit avoir un casier judiciaire ne comportant aucune condamnation à une servitude pénale de plus de 6 mois. Il doit aussi être reconnu apte par un certificat médical a exercer l'emploi postulé et être libre de tout engagement vis à vis d'un autre employeur.

Le candidat doit également être titulaire du ou des diplômes ou certificats pris en considération pour accéder à la catégorie et à l'échelon auxquels le recrutement doit s'effectuer.

Les candidats ayant rempli les conditions exigées sont soumis à un test écrit. Le dépouillement des résultats obtenus à ce test permet un premier tri des candidats recherchés. Les candidats retenus à ce niveau sont ensuite soumis à des interviews qui permettent de faire un deuxième tri.

Après cette étape, intervient la période de stage de six mois pour les agents de direction et de collaboration ou de trois mois pour les agents d'exécution..

A la fin de la période de stage, le candidat est d'office engagé à l'Office du Thé du Burundi si ses prestations ont été favorablement appréciées.

Le stagiaire qui s'absente pendant la période de stage est obligé de justifier son absence. L'absence justifiée et ayant une durée supérieure ou égale à quinze jours ouvrables fait prolonger le délai de stage par rapport au temps réglementaire.

Le stagiaire peut être licencié à tout moment si il viole le règlement d'ordre intérieur tels qu'absence non justifié, retards répétés au travail, etc.

II.3.1.2. <u>La Motivation du personnel à l'O.T.B.</u>

A l'O.T.B., les travailleurs sont motivés par la gratification, l'augmentation annuelle du salaire de base, l'avancement en grade et les primes des rendements. Quelle est alors l'allure du salaire de base ?

II.3.1.2.1. Le salaire de base

Le niveau du salaire est fixé pour les emplois permanents et les emplois occasionnels en tenant compte des besoins et des ressources de l'Office.

Depuis 1992, le Conseil d'Administration avait fixé le niveau de salaire en fonction de la formation des agents ainsi que de leur grade ou échelon. Le tableau en Annexe II donne le barème salarial actuellement en application à l'O.T.B.

Ce barème montre que le salaire de base est plus motivant à l'O.T.B. qu'à la Fonction Publique.

En effet, un licencié qui commence sa carrière à la Fonction publique a 30.250 Fbu comme salaire de base alors qu'à l'O.T.B. il toucherait 58.800 Fbu, sans compter les avantages qu'offre l'O.T.B. à son personnel.

II.3.1.2.2. La gratification.

Dans le souci de stimuler la compétitivité au siège et dans les complexes théicoles, il est institué un système d'intéressement du personnel par l'octroi d'une gratification.

La gratification ou le treizième mois est une somme versée au personnel, en plus du salaire habituel, en vue de stimuler les efforts qu'il a fournis au travail. Elle tient compte du rendement de l'agent traduit par la côte obtenue par ce dernier.

Tableau n°12 : Calcul de la gratification à l'O.T.B.

Côte	% du salaire de base
Elite	100
Très bon	90
Bon avec note comprise entre 70-79%	80
Bon avec note inférieure à 70%	70
Assez bon	0
Médiocre	0
Insuffisant	0

Source : O.T.B. Service du personnel

Cette gratification est touchée à l'O.T.B. en même temps que le salaire et au plus tard le dernier jour du mois de décembre.

II.3.1.2.3. Les primes de rendement.

La prime de rendement est une forme de motivation donnée au personnel à la fin du trimestre. Elle varie entre 20 et 30% du salaire de base[1]. En effet, outre l'appréciation annuelle du personnel, ce dernier est également coté par trimestre afin d'évaluer la prime de rendement qui lui sera attribuée à la fin du trimestre.

Seuls les travailleurs cotés élite, très bon et bon perçoivent la prime de rendement. Cette prime est respectivement de 30%, 25% et 20% du salaire de base.

II.3.1.2.4. Augmentation annuelle du salaire de base.

Hormis la gratification payée au plus tard le 31 décembre et les primes de rendement payées à la fin de chaque trimestre, l'O.T.B. procède annuellement à

[1] O.T.B., Service du personnel

l'augmentation du salaire de base de ses employés. Seuls les employés cotés Elite, très bon ou bon sont concernés.

Les travailleurs cotés élite, très bon ou bon bénéficient d'une augmentation de 6%, 5% ou 4% respectivement.

II. 3.1.3. La gestion des carrières à l'O.T.B.

Dans une organisation, une carrière est une succession d'affectations à des postes de travail. [1]

La gestion d'une carrière implique le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des employés au sein des structures de cette organisation.

L'évolution des ressources humaines dans la pyramide hiérarchique de l'organisation se caractérise par des décisions de promotion. Ces décisions doivent tenir compte des besoins actuels et futurs de l'organisation et des désirs de chaque employé. Cela nécessite l'existence d'un système d'appréciation du personnel et des filières promotionnelles. Ce qui permettra de détecter les potentialités des employés et de mener une réflexion sur les affectations souhaitables.

A l'Office du Thé du Burundi, la gestion des carrières s'organise à travers les filières promotionnelles et l'appréciation périodique des salariés qui sont définies comme décrit dans les pages qui suivent :

[1] MAHE DE BOISLANDELLE (Henri). Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.. Paris. ECONOMICA. 1988. 214 pages. p 37

II.3.1.3.1. Les filières promotionnelles.

A l'O.T.B., les filières promotionnelles concernent tous les agents engagés définitivement depuis 3 mois après le stage pour les cadres de direction et de collaboration et 6 mois pour les agents d'exécution.

Dans chaque catégorie d'emploi, les agents montent de grade ou d'échelon. Ceci se traduit par le passage du rang de chef de service de dixième classe à celui de chef de service de première classe pour les cadres de direction

Pour les agents de collaboration, la montée de grade se fait du chef de division de dixième classe au chef de division de première classe. La catégorie d'exécution est divisée en agent hautement qualifié et agent qualifié.

Les agents hautement qualifiés montent de grade de la dixième classe à la première classe d'agent principal de dixième classe à l'agent principal de première classe.

Concernant les agents qualifiés, l'échelon hiérarchique va de l'agent de dixième classe à l'agent de première classe.

Ces filières promotionnelles peuvent se présenter de la manière suivante :

Tableau n° 13 : Avancement de grade ou échelon à l'O.T.B.

Catégories	Grade ou fonction	Classe
1. Cadre de direction	Du chef de service de 10è classe au chef de service de 1ère classe	1ère classe . . . 10ème classe
2. Cadres de collaboration ou agent de maîtrise	Du chef de division de 10è classe au chef de division de 1ère classe	1ère classe . . . 10ème classe
3. Agents hautement qualifiés	D'agent principal de 10è classe à agent principal de 1ère classe	1ère classe . . . 10ème classe
4. Agents qualifiés	D'agent de 10ème classe à agent de 1ère classe	1ère classe . . . 10ème classe

Source : OTB, Manuel des procédures, 1998.

L'avancement d'échelon ou de grade se réalise à l'intérieur de chaque catégorie par la promotion de l'agent à des échelons supérieurs.

Pour avancer en grade, l'agent doit être côté bon ou très bon au moins les deux dernières années successives et compter au moins trois ans d'ancienneté dans son grade. Le délai est réduit à deux ans pour l'agent côté élite deux ans de suite.

L'agent qui a subi cet avancement en grade va bénéficier d'une augmentation de salaire dont le montant est égal à la différence entre le salaire minimum de son échelon et celui de l'échelon d'avancement.

Les avancements sont prononcés et notifiés aux agents par le Directeur Général.

Pour des besoins particuliers de service, la Direction générale peut attribuer à un agent de l'Office du Thé du Burundi une fonction habituellement exercée par un agent de grade supérieur au sien. Cet agent bénéficie par commissionnement des avantages liés à cette fonction

L'agent qui n'exerce plus la fonction qui a motivé son commissionnement en perd automatiquement le bénéfice. Il est alors rémunéré suivant son grade statutaire.

II.3.1.3.2. L'Appréciation périodique des salariés.

A l'O.T.B., tous les agents liés à l'entreprise par contrat, détachement ou nomination font l'objet des notations trimestrielles et annuelles.

L'appréciation périodique permet aux salariés de gravir les échelons de la hiérarchie, et par conséquent d'augmenter leur rémunération. Cette appréciation est donnée par l'une des mentions suivantes :

- élite : 90 à 100% ;
- très bon : 80 à 89% ;
- bon : 60 à 79% ;
- assez bon : 50% à 59% ;
- médiocre et insuffisant : moins de 50%.

Après ce passage en revue de l'organisation et la gestion de la politique de l'emploi à l'Office du Thé du Burundi, nous constatons que cette entreprise tient compte des procédures de bonne gestion qui reposent sur le recrutement, la motivation et la gestion des carrières.

Ceci nous permet d'ores et déjà de confirmer notre première hypothèse de travail à savoir : la politique de l'emploi est strictement appliquée à l'O.T.B. malgré la crise.

II. 3.2. Evolution des effectifs.

Selon Jean-Marie PERETI[1] , l'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quel qu'en soit la forme, la durée, le caractère permanent ou partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue
Le schéma ci-dessous, de Jean-Marie PERETI[2], nous précise l'interdépendance entre les variantes de la notion d'effectif.

Effectif au travail

+ personnel dont la situation est assimilée à une période de présence

---

= effectif présent
+ personnel absent dont la rémunération est maintenue

= effectif payé
+ personnel absent dont la rémunération est suspendue

= effectif inscrit au registre de présence

Les effectifs analysés à l'O.T.B. sont ceux inscrits au registre de présence. A part le personnel permanent qui approchait 600 personnes par année.

Les gérants des complexes théicoles sont des gestionnaires du personnel de leur ressort. La Direction générale de l'Office du Thé du Burundi ne dispose pas d'information détaillée sur les effectifs des différents complexes théicoles.
A l'O.T.B. siège également, les directeurs de division sont des gestionnaires des personnels de leurs ressorts.

---

[1] J.M. PERETI. Gestion des Ressources Humaines. Librairie Vuilbert. Paris 1987
[2] J.M PERETI. Fonction Personnelle et management des ressources humaines. Vuibert. Paris 1990

II.3.2.1. Mouvements du personnel permanent

Le personnel permanent est lié à l'Office du Thé du Burundi par contrat, détachement ou nomination.

A la création de l'O.T.B., tous ceux qui travaillaient dans la théiculture avaient été pris comme agents en détachement à l'O.T.B. sur décision du ministre ayant la Fonction publique dans ses attributions.

Le décret n° 100/109 du 16 septembre 1999 portant mesure d'application du statut des fonctionnaires stipule que tout fonctionnaire en détachement est géré par l'entreprise pour laquelle le détachement a eu lieu.

Le délai de détachement dans toutes les entreprises de droit burundais, y compris l'O.T.B., est de dix ans.

Dépassé ce délai, le personnel en détachement est réputé démissionnaire de cette dernière et signe automatiquement un contrat de travail avec l'entreprise où il travaille depuis dix ans. Son statut change alors du fonctionnaire détaché au fonctionnaire contractuel.

A l'Office du Thé du Burundi, tous les détachés de l'ancien Code de 1977 sont actuellement des agents contractuels de l'O.T.B.
Ils montent les échelons de la hiérarchie et sont traités comme tous les agents de l'O.T.B.

Actuellement, il n'existe pas d'agents détachés à l'O.T.B. à part le Directeur Général nommé par décret.

Les pages qui suivent vont nous permettre de connaître la façon dont les effectifs de l'O.T.B. ont évolué.

II.3.2.1.1. Evolution des effectifs permanents à l'O.T.B.

Tableau N° 14 : Effectifs permanents de l'O.T.B. de 1991 à 1998

Année / Nombre Des travailleurs	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nombre des Travailleurs actifs	471	540	550	652	711	593	656	688
Retraités	-	3	5	2	-	1	5	1
Licenciement et suspension	12	21	45	24	10	5	41	18
décès	-	6	18	7	64	72	23	3
Effectif réel des Travailleurs	459	510	482	619	637	515	587	666

Sources : Elaboré par l'auteur à partir des données des différents complexes théicoles de l'O.T.B.

Les travailleurs actifs à l'O.T.B. sont des employés que l'O.T.B. a déclarés à la Direction de l'Emploi et à l'INSS.

Le tableau montre que le nombre de ces travailleurs a augmenté de 102 entre 1993 et 1994. Il est passé de 550 travailleurs à 652 travailleurs, soit 18,33%.

Cette augmentation est causée par l'exploitation de nouvelles superficies à l'O.T.B. et l'adoption du IV° plan quinquennal de développement économique de 1994 qui visait la création de 2359 emplois supplémentaires.

En 1996, l'embargo imposé au Burundi par les pays voisins a rendu précaire la situation économique du Burundi en général et celle de l'O.T.B. en particulier.

Un des instruments de la politique des emplois, à savoir le recrutement, n'a pas fonctionné. Les départs de 1995 et de 1996 n'ont pas été directement remplacés par de nouvelles unités.

Les retraites à l'O.T.B. sont dues à l'âge de départ. Il n'y a pas eu des retraites anticipées à l'O.T.B. à cause de la crise.

Les licenciements enregistrés à l'O.T.B. ont été provoqués par des manquements et violations au Code de Travail tels qu'absences prolongées et non justifiés ; mauvaise cotation annuelle etc.

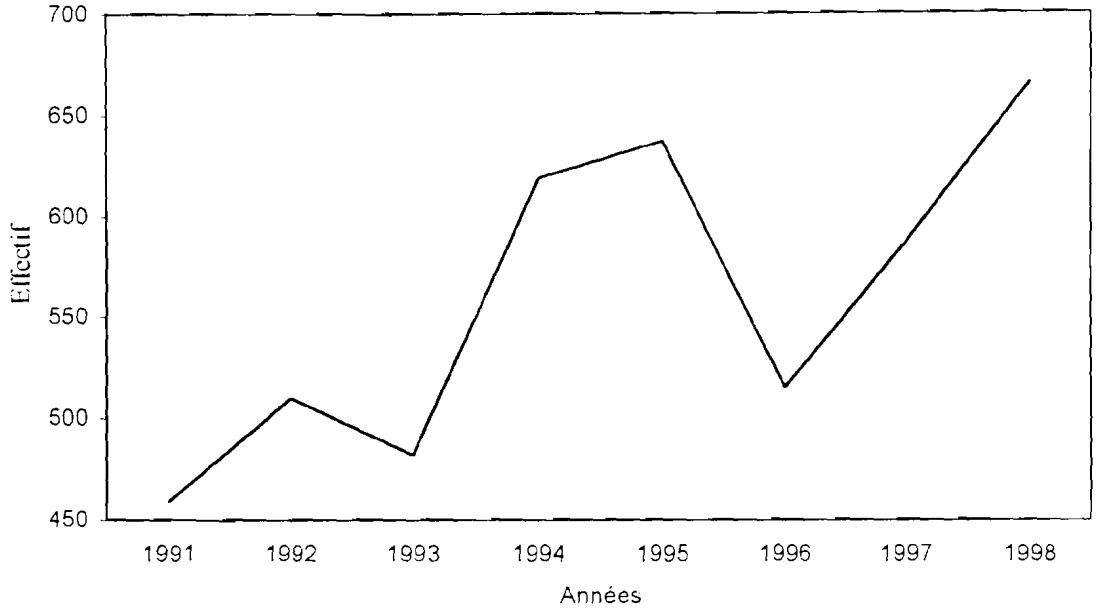
l'O.T.B a enregistré de cas de décès en 1995 et en 1996.

L'O.T.B. fonctionne à 85% dans le milieu rural. Ce milieu a été frappé par l'insécurité. Ainsi, la majorité des décès des employés de l'O.T.B. est due à l'attaque de la population par des bandes armées.

L'évolution de l'effectif réel montre qu'en 1993, date du début de la crise socio-économique au Burundi, le nombre des travailleurs permanents était inférieur à celui d'une année avant la crise. Ceci se justifie par la suspension de travail suite au déplacement de la population fouillant la guerre.

Le graphique suivant montre comment l'effectif réel du personnel permanent a évolué.

Graphique n°4: Evolution des effectifs permanents réels de l'OTB de 1991 à 1998



Source : Fait par l'auteur à partir des données du tableau n°14

La baisse d'effectif réel en 1993 est due aux désertions du personnel fuyant la guerre et l'insécurité à l'intérieur du pays.

En 1996, il y a eu également baisse d'effectif. Cette baisse se justifie par l'attaque de la population par les bandes armées qui ont détruit l'usine de Teza et massacré plus ou moins 60 personnes à l'OTB.

II.3.2.1.2. Evolution des effectifs permanents par complexe théicole

Tableau n° 15 : Répartition de travailleurs actifs par complexe théicole

Année / Nbre de travailleurs	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
O.T.B. siège	60	70	70	75	77	77	79	81
Buhoro	62	73	78	90	94	78	71	74
Ijenda	71	88	96	88	89	92	92	91
Tora	79	106	105	159	154	145	144	159
Rwegura	95	101	99	140	192	189	187	181
Teza	104	102	102	100	105	12	83	102
Total	471	540	550	652	711	593	656	688

Source : O.T.B. siège.

Ce tableau montre que la majorité d'emplois crées par l'O.T.B. reviennent aux complexes théicoles.

Par exemple en 1998, il y a eu 688 emplois à l'O.T.B. Sur cet effectif, 81 emplois seulement sont à l'O.T.B. siège, alors que le reste des emplois (607) appartiennent aux complexes théicoles.

Voyons ensuite la catégorie des emplois crées.

II.3.2.1.3. Evolution des effectifs permanents par catégorie d'emploi

Tableau n° 16 : Répartition des travailleurs par catégorie de 1991-1998

Année / complexe et catégorie	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
I. **O.T.B. Siège**								
1. Direction	5	5	5	5	5	5	5	5
2. Collaboration	1	3	3	3	3	4	4	4
3.Exécution	54	62	62	67	69	68	70	72
Total I	60	70	70	75	77	77	79	81
II. **Buhoro**								
1. Direction	4	4	3	3	3	3	3	4
2. Collaboration	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Exécution	58	69	75	87	91	75	68	70
Total II	62	73	78	90	94	78	71	74
III. **Ijenda**								
1. Direction	4	5	4	6	6	7	7	7
2. Collaboration	5	6	8	8	24	27	30	30
3.Exécution	62	77	84	74	59	58	55	54
Total III	71	88	96	88	89	92	92	91
IV. **Tora**								
1. Direction	2	5	5	5	5	5	6	6
2. Collaboration	12	22	24	31	32	29	38	32
3. Exécution	65	79	76	123	117	111	100	121
Total IV	79	106	105	159	154	145	144	159
V. **Rwegura**								
1. Direction	4	4	4	7	7	7	7	7
2. Collaboration	22	27	22	28	35	32	37	31
3.Exécution	69	70	73	105	150	150	143	143
Total V	95	101	99	140	192	189	187	181
VI. Teza (total)	104	102	102	100	105	12	83	102
Total Général	**471**	**540**	**550**	**652**	**711**	**593**	**656**	**688**

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données des différents complexes théicoles

Pendant toute la période d'étude, la catégorie d'exécution dispose d'une main d'œuvre très élevée dans tous les complexes théicoles et à l'O.T.B. siège.

Cette catégorie ne coûte pas cher à l'entreprise. En effet, le salaire de base pour cette main d'œuvre ne dépasse pas 36.000 Fbu par mois.

Par contre la catégorie de direction qui est composée par les personnes qui conçoivent et planifient n'a jamais dépassé dix personnes par année et par complexe théicole.

La composition des emplois par catégorie pour tout l'O.T.B. sauf le complexe théicole de Teza pour lequel les données ont été détruites par les assaillants est donnée par le tableau qui suit.

Tableau N° 17 : Répartition de travailleurs par catégorie (en %)

Effectif /année	1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998	
Catégorie	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Direction	19	5	23	5	21	5	26	5	26	4	27	5	28	5	29	5
Collaboration	40	11	58	13	57	13	70	13	94	16	92	16	109	19	97	17
Exécution	308	84	357	82	370	82	456	82	486	80	462	79	436	76	460	78
Total	367	100	438	100	448	100	552	100	606	100	581	100	573	100	586	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir de données du tableau 16

Nous constatons que la majorité d'emplois permanents à l'O.T.B. sont des emplois qui utilisent plus les agents d'exécution.

II.3.2.2. Mouvement du personnel saisonnier

Le personnel saisonnier comprend des agents temporaires qui n'ont pas de liens juridiques avec l'O.T.B.

Ils font des travaux de cueillette de la feuille verte, de sarclage et d'entretien des champs appartenant à l'O.T.B.

Ces champs sont appelés « blocs industriels ». Ce personnel participe également aux travaux de séchage de la feuille verte.

- Le personnel saisonnier est payé d'après les modalités qui suivent[1] :
- personnel chargé de l'entretien des pistes : 200Fbu/jour ;
- personnel chargé du sarclage des champs : 200Fbu/j ;
- personnel chargé de la cueillette de la feuille verte : 15Fbu/kg ;
- personnel chargé de la taille du théier jeune : 0,5Fbu/théier ;
- personnel chargé de la taille du théier vieux : 1Fbu/théier.

Seuls les complexes théicoles recourent à la main d'œuvre saisonnière. L'O.T.B. siège n'emploie que des travailleurs permanents.

Le tableau suivant donne la répartition de la main d'œuvre saisonnière par complexe théicole.

[1] O.T.B., Service du personnel

Tableau N° 18 : Evolution des effectifs saisonniers par complexe théicole

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1. Buhoro	593	671	888	1035	990	800	855	1089
2. Ijenda	-	-	-	1269	981	852	931	1052
3. Tora	-	1135	837	1296	1087	1024	727	793
4. Rwegura	-	80.529	45.397	84.598	92.558	45.563	57.731	59.372
5. Teza	680	852	-	-	-	-	720	801

Source : Fait par l'auteur à partir des données de différents complexes théicoles.

A l'exception du complexe théicole de Teza dont les données relatives aux travailleurs ont été brûlées par les assaillants, tous les complexes théicoles emploient une main d'œuvre saisonnière très abondante.

Comme le montre les tableaux n° 17 et 18, les effectifs du personnel saisonnier dépassent les effectifs permanents de tout l'Office du Thé du Burundi.

De l'analyse des effectifs de l'O.T.B., nous constatons que l'emploi a diminué à l'O.T.B. en 1993 et en 1996. Cette diminution résulte de la crise socio-économique provoquant le déplacement de la population et du massacre des travailleurs de l'O.T.B.

Quels sont maintenant les effets de cette crise socio-économique sur l'emploi à l'O.T.B.

CHAP. III. EFFETS DE LA CRISE SUR LA GESTION DES EMPLOIS A L'O.T.B.

III. 1. La crise socio-économique au Burundi

La situation socio-économique du pays est fragilisée par la crise qui perdure depuis 1993.

Cette crise a comme conséquence : la destruction des infrastructures sociales et économiques, le bas niveau de vie de la population, etc.

Le revenu par tête d'habitant était de 180 $ US en 1992 et était le plus bas revenu au monde pour cette année. En 1998, ce revenu a chuté à 102 $US[1]et les prix des biens et des services ont monté exagérément. La situation économique et sociale du pays est devenue très préoccupante.

Le blocus économique imposé au Burundi par ses voisins est venue aggraver la situation économique du pays. Des entreprises ferment, d'autres renvoient le personnel en chômage technique.

La coopération technique baisse de plus de 57% de 1992 à 1994. L'aide humanitaire passe de 3,7 millions de dollars US en 1992 à 10,7 millions en 1993, puis à 166,8 millions en 1994[2].

Cette aide parvient à la population à travers les organisations non gouvernementales. Ainsi, les emplois crées au Burundi pendant la période de crise reviennent en grande partie à ces organisations. Elles créent à peu près dix mille emplois par année[3].

---

[1] PNUD-BURUNDI. Effet de la crise et de l'embargo sur la situation de la pauvreté. Avril 1999

[2] Joe Dassin RUKUNDO. Impact de la crise et de l'embargo sur les disponibilités alimentaires. Université du Burundi. Faculté des Sciences Economiques et Administratives. 1999

[3] Direction de l'emploi. Déclaration annuelle de la main d'œuvre 2000.

Ceux-ci ne représentent pas un caractère stable. A tout moment, ces organisations peuvent fermer et les emplois disparaissent facilement.

Qu'en est-il des conséquences de la crise sur les emplois à l'O.T.B.?

III.2. Effets de la crise sur l'emploi à l'O.T.B.

Les productions de l'Office du Thé du Burundi ont beaucoup chuté surtout en 1996 et en 1997. Comme le montre n°19.

Tableau n°19: Evolution de la production du Thé par l'O.T.B. de 1991 à 1998 (en tonnes)

ANNEE	TEZA	RWEGURA	TORA	IJENDA	BUHORO	TOTAL O.T.B.
1991	1407	1541	1041	888	-	4017
1992	1392	1995	1067	1264	48	5766
1993	1417	1958	827	1450	223	5875
1994	1647	1313	1052	1095	372	5479
1995	1716	2033	1192	1480	379	6800
1996	998	1761	1128	1673	116	5676
1997	376	1583	949	1712	124	4744
1998	1378	2081	1183	1138	129	5909

Source : Rapports Annuels de la B.R.B. ; 1995, 1996, 1997, 1998.

Des unités de production d'environ 2000 hectares ont été détruites par les assaillants[1]. Une partie du personnel a déserté les postes de travail fouillant l'insécurité.

[1]O.T.B. Département agronomiques

L'Office du Thé du Burundi est confronté à trois problèmes du personnel dus à la crise à savoir :

- la gestion de ses effectifs ;
- le recrutement de nouvelles unités ;
- le salaire ainsi que les autres motivations de son personnel.

III.2.1. Effets de la crise sur la gestion des effectifs

Les effectifs de l'Office du Thé du Burundi sont gérés séparément dans les complexes théicoles et à l'O.T.B. siège.

Les gérants des complexes théicoles ainsi que le chef de service du Personnel de l'O.T.B. siège organisent les entrées et les sorties du personnel sur proposition du Directeur Général.

Les techniques applicables dans les entreprises en période de basse conjoncture comme la réduction des effectifs, la réduction des heures de travail, le blocage des salaires n'ont pas été appliquées à l'O.T.B. pendant toute la période de crise.

Chaque travailleur a conservé son poste de travail ainsi que les avantages liés à ce poste et l'appréciation périodique des travailleurs a continué de même que l'augmentation annuelle des salaires pour les travailleurs côtés Elite, très bon ou bon. Il en est également de la gratification et de la prime de rendement.

Comme on le voit, la politique de l'emploi est strictement appliquée à l'O.T.B. malgré la crise.

Quelle est alors l'allure de la création d'emploi à l'O.T.B. pendant cette période de crise ?

III.2.2. Effets de la crise sur le recrutement.

III.2.2.1. Du personnel permanent

L'O.T.B. a transformé en 1993 l'usine de Tora en vue d'augmenter sa production. Il y a eu également extension de ses surfaces cultivées au cours des années 1994 et 1995.

L'O.T.B. devait faire appel à une main d'œuvre supplémentaire pour faire face à ses besoins en augmentation.

Le tableau n°20 montre qu'il n'y a pas eu beaucoup d'emplois crées à l'O.T.B. pendant la crise.

A l'exception des 140 emplois crées en 1994, tous les recrutements effectués à l'O.T.B. ont été faits pour remplacer les départs.

Le tableau suivant donne le mouvement des entrées et des sorties à l'O.T.B. pour la période sous étude.

Tableau n°20 : Evolution des Entrées et des sorties à l'O.T.B.

Année	Entrées	Sorties	Ecart
1991	47	12	+35
1992	101	30	+71
1993	79	68	+11
1994	140	33	+107
1995	68	74	- 6
1996	24	78	- 54
1997	32	69	- 37
1998	60	22	+38

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données des différents complexes théicoles de l'O.T.B.

Le tableau montre que l'O.T.B. n'a pas pu remplacer tous les départs les années 1995, 1996 et 1997. Comparativement aux sorties, il devait encore faire appel à 6 unités en 1995, 54 en 1996 et 37 unités en 1997.

Ainsi, nous disons que la crise n'a pas permis à l'O.T.B. de respecter le IV° plan quinquennal de développement économique qui prévoyait la création de 2.359 emplois par année au Burundi .

III.2.2.2. Du personnel saisonnier

Tout le personnel saisonnier recruté à l'O.T.B. travaille dans le milieu rural. Ce milieu a été fortement secoué par l'insécurité que le milieu urbain.

Il y a eu déplacement massif de la population et ce phénomène a crée une indisponibilité de la main d'œuvre saisonnière à l'O.T.B.

Depuis 1993, l'O.T.B. n'a pas pu réaliser le volume de l'effectif saisonnier prévu dans les différents rapports annuels des complexes théicoles.

Le tableau suivant donne les écarts entre les effectifs prévus et ceux engagés.

Tableau N° 21 : Effectifs saisonniers prévus et Effectifs saisonniers engagés.

Année	Effectifs prévus	Effectifs engagés	Ecarts
1991	10.200	1.273	- 8.927
1992	84.000	83.187	- 813
1993	75.000	47.122	- 27.878
1994	90.000	88.689	- 1.311
1995	100.000	95.616	- 4.384
1996	55.000	48.679	- 6.121
1997	65.000	60.964	- 4.036
1998	65.000	63.107	- 1.893

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports annuels des différents complexes théicoles.

Durant toute la période de crise économique, l'O.T.B. n'a pas réalisé le volume des effectifs saisonniers prévus.

L'écart entre l'effectif prévu et l'effectif engagé est très grand au commencement de la crise ; soit moins de 27.878 travailleurs.

Notre deuxième hypothèse est confirmée. La crise a empêché à l'O.T.B. de créer les emplois tant permanents que saisonniers.

Après cette analyse de la crise sur les effectifs, qui nous a permis de vérifier notre deuxième hypothèse, voyons maintenant le cas des effets de la crise sur le revenu.

III.2.3. Effets de la crise sur le revenu

Le revenu est le prix du travail. Il a beaucoup d'influence sur la consommation des biens et services.

En 1992, le revenu moyen par habitant était de 180 dollars américains au Burundi. Le reste de l'Afrique subsaharienne avait quant à lui un revenu moyen de 520 dollars US[1].

A partir de 1993, alors que les revenus des Burundais étaient bas par rapport aux autres pays de l'Afrique subsaharienne, le gouvernement du Burundi avait prononcé l'inflation de la monnaie.

Cette inflation continue à éroder le pouvoir d'achat des ménages. Ceci a entraîné une augmentation de la pauvreté pour toutes les couches de la population.

Avant la crise, les indicateurs de pauvreté tendaient à la baisse comme le montre le tableau en Annexe III.

De 1991 à 1998, le taux de pauvreté est passé de 32% à 66% soit une augmentation de 34% alors qu'en 1995 il était de 47%.

Ces chiffres indiquent que plus de la moitié de la population burundaise y compris les salariés de l'O.T.B. vivent en dessous du seuil de pauvreté.

III.2.3.1. Evolution des salaires.

Le salaire de base est fixé à l'O.T.B. depuis 1992 et n'a pas connu des révisions malgré l'inflation de la monnaie. Voir tableau en annexe II.

Pour dégager les effets de la crise sur les salaires des travailleurs de l'O.T.B., nous avons comparé les salaires à la valeur d'achat hebdomadaire des biens de consommation de base pour une famille de cinq personnes en moyenne.

---

[1] PNUD-BURUNDI. Effets de la crise et de l'embargo sur la pauvreté. 1997

Le tableau en Annexe IV montre par exemple que lorsque les salaires de base ont été fixé en 1992 à l'O.T.B., le prix d'un kg de Riz revenait à 139, 1 Fbu à Bujumbura.

Six ans après, soit en 1998, le prix moyen du riz est passé de 139, 1Fbu à 365 Fbu alors que les revenus sont restés inchangés.

Il en est de même avec les quatre autres produits du même tableau de l'Annexe IV. Leurs prix augmentent toujours alors que les revenus restent stables.

En principe, l'évolution des salaires et des prix devraient suivre la même allure. Mais au Burundi il n'existe pas une politique d'indexation des rémunérations à l'évolution du coût de la vie.

Les prix augmentent plus vite alors que les rémunérations des travailleurs de l'O.T.B. sont restées stables.

Le pouvoir d'achat de la population est déjà détérioré. Un autre indicateur qui rend compte de la détérioration des conditions de vie des ménages est l'indice F.A.O.C -5-7.

Il a été mis au point par la F.A.O. et représente la valeur d'achat hebdomadaire des biens de consommation de base pour une famille de cinq personnes en moyenne.

Cet indicateur est fondé sur un panier de produits consommés par des larges couches de la population en milieu urbain et rural.

Depuis l'embargo, la valeur d'achat hebdomadaire est passée de 5.228 Fbu en juillet 1996 à une moyenne de 8.818 Fbu (+ 68,7%) à la fin de l'année 1996.

A la fin de l'année 1997, pour avoir la même quantité de biens qu'en Juillet 1996, il fallait 11.646 Fbu soit une augmentation de 112,8% [1].

---

[1] Joe Dassin Rukundo, Impact de la crise et de l'embargo sur les disponibilités alimentaires, Mémoire, Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques et Administratives; 1999.

Un travailleur de l'O.T.B. ayant un salaire de 12.600 Fbu est obligé de dépenser en moyenne 11.646 Fbu par semaine.

Comment va-t-il alors s'organiser pour nouer les deux bouts du mois ?

Les sondages que nous avons effectués sur 45 travailleurs de l'O.T.B. siege, ont montré que tous demandent des avances sur salaire dix à quinze jours apres chaque paie .

La crise a crée des effets négatifs sur les revenus des travailleurs de l'O.T.B

Avant la crise le personnel pouvait épargner chaque mois. Certains travailleurs recourent à des découverts bancaires pour organiser quelques activites lucratives dans le secteur informel afin d'augmenter leur revenu.

III.2.4. Effets de la crise sur la formation du personnel.

Avant la crise socio-économique du Burundi, l'Office du Thé du Burundi avait prévu au budget de fonctionnement des frais pour la formation du personnel.

Avec ces frais, l'O.T.B. organise les stages de perfectionnement à l'etranger du pays. Précisément au Kenya, Côte d'Ivoire et Etats Unis d'Amérique afin d'éviter une main d'œuvre expatriée qui lui coûte énormément chère. Il y a aussi la formation en cours d'emploi qui se fait à l'O.T.B. ou dans les établissements d'enseignement de la place.

Depuis octobre 1993, l'O.T.B. a connu des problèmes avec sa trésorerie. Ses bailleurs de fonds tel que le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture se sont retirés et son unique actionnaire, l'Etat Burundais ne l'a plus subventionné. Ainsi, les stages de perfectionnement à l'étranger ont été suspendus.

Mais, l'O.T.B. continue à financer les formations en cours d'emploi. Il y a par exemple les notions d'informatique qui sont données aux agents de l'O.T.B. ainsi que l'encadrement des hommes de terrains.

III.3. Constats et recommandations

La crise qui a frappé le Burundi a paralysé toutes les activités génératrices des revenus.

En 1997 par exemple, plus de 300 entreprises ont fermé, alors que 91 entreprises seulement étaient créées cette année.

Cette situation a fragilisé la vie des consommateurs Burundais et plus précisément les salariés, alors qu'il n'existe pas au Burundi une politique d'indexation des rémunérations à l'évolution du coût de la vie.

Il y a eu également suppression progressive de la coopération au Burundi et augmentation de l'aide humanitaire.

Cette dernière a donné comme conséquence : une prolifération des Organisations Non Gouvernementales.

L'Office du Thé du Burundi est aussi secoué par la crise socio économique.

Il a connu :

- une baisse d'effectif permanent en 1996 à cause de l'embargo imposé par les pays voisins au Burundi ;
- des demandes des transferts du personnel des complexes théicoles vers l'O.T.B. siège à cause de l'insécurité dans les milieux ruraux ;
- malgré la transformation de l'usine de Tora en 1993 et l'extension des surfaces cultivées au cours des années 1994 et 1995, l'O.T.B. n'a pas toujours créé des emplois ;
- l'abandon des postes de travail par le personnel à cause de la guerre ;

- la destruction de l'usine de TEZA en 1996 ;
- malgré l'adoption du IV° plan quinquennal de développement économique, l'O.T.B. n'a pas crée d'emploi ;
- tous les départs du personnel n'ont pas été totalement remplacés ;
- les stages de perfectionnement sont suspendus ;
- le volume prévu des effectifs saisonniers n'a pas été atteint ;
- des chutes de production allant de 5.676 tonnes à 4.744 tonnes en 1996 et 1997, soit une baisse de 972 tonnes ;
- des diminutions du chiffre d'affaires de 2.949.371.225Fbu à 2.385.093.620F en 1995 et 1996[1], soit une baisse de 19% ;
- la cotation annuelle et trimestrielle de tout le personnel est soit bon, soit très bon ;
- le salaire de base et les autres motivations du personnel, quoique supérieur à celui de la Fonction publique ne sont plus motivants actuellement ;
- le prix de biens et services augmentent du jour au jour, alors que les revenus restent inchangés depuis 1992 ;
- la majorité des travailleurs de l'O.T.B. demande des avances sur salaire 10 à 15 jours après chaque paie ;
- certains travailleurs organisent des activités dans le secteur informel afin d'augmenter leur revenu.

Eu égard à ces constats, nous pouvons suggérer à l'Office du Thé du Burundi :

- de donner une prime supplémentaire au personnel oeuvrant dans le complexe théicole afin de diminuer les désertions ou les demandes de transfert des agents vers l'O.T.B. siège ;

[1] O.T.B., Département commercial.

- même si les complexes théicoles ont une autonomie de gestion, la Direction Générale de l'O.T.B. devrait avoir toute l'information chiffrée sur le complexe afin d'éviter la perte définitive de l'information comme le cas de la destruction de l'usine de Teza en 1996 ;
- comme la cotation du personnel permanent est presque uniforme, « très bon ou bon », l'O.T.B. devrait revoir le barème salarial vers la hausse au lieu d'augmenter chaque année le revenu de 5 % ou 4% ;
- le salaire du personnel saisonnier devrait aussi être revu à la hausse. 200Fbu/jour, 15Fbu/kg ou 0,5Fbu par théier sont insuffisants et ne peuvent plus stimuler le personnel actuellement ;
- de revoir les critères d'appréciation périodique du personnel. Ce dernier se présente souvent au lieu de travail entre 7 heures 30 et 7 heures 45, puis disparaît, alors que sa cotisation demeure toujours Bon ou Très Bon ;
- organiser le recrutement afin de couvrir les départs de la période de crise.
- de changer la manière de motiver le personnel, car celle appliquée jusqu'en 1998 n'est plus rationnelle ;
- de chercher une autre formule pour stimuler les étrangers à travailler consciencieusement, étant donné que ces derniers ne peuvent pas occuper les postes de commandement ;
- la politique de l'emploi appliquée à l'O.T.B doit être revue car :
  1) Officiellement l'O.T.B n'accorde plus d'emplois et n'annonce plus les postes à pourvoir, alors qu'il lui arrive de recruter à peu près 20 travailleurs chaque année et cela pendant la période de crise.

2) La motivation n'est plus objective. Tout le personnel est côté bon ou très bon et touche par conséquent la gratification et les primes de rendements même s'il ne travaille pas correctement.
3) Chaque travailleur sait d'avance qu'il doit monter d'échelon même sans effort car sa cotation sera toujours favorable.

Ainsi, la politique générale de l'emploi, même si elle est d'application à l'O.T.B , elle doit subir certaines modifications afin d'être adaptée à l'environnement.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail intitulé « La gestion des emplois en période de crise : cas de l'OTB», avec comme but de savoir si oui ou non l'Office du The du Burundi a été frappé par la crise au niveau de sa politique en matière de l'emploi. Pour mener à bon point le sujet de notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre a traité des généralités sur l'emploi au Burundi et a montré l'évolution de l'emploi, des revenus et la part de la population active occupée. Il ressort de chapitre que l'emploi est partout une préoccupation majeure.

Au Burundi, l'emploi a connu des perturbations depuis le début de la crise jusqu'à ce jour. Ces emplois sont groupés en secteur structuré et secteur informel. Tous les emplois du secteur informel ne sont pas connus officiellement. Quant au secteur structuré, il est régi par un statut juridique et les emplois y sont facilement identifiables.

Ainsi, la fluctuation de l'emploi au Burundi suite à la crise a causé la destruction et la fermeture de certaines entreprises, la réduction des effectifs, etc.

Avec un taux d'accroissement naturel de la population de 2,86%, la population totale du Burundi augmente chaque année, alors que les emplois stagnent ou disparaissent.

En 1997, la population active du Burundi était estimée à 4.341.240 habitants alors que le nombre d'emplois était seulement de 88.548, soit 1,58% de la population active qui sont employés.

Quant à l'évolution de l'emploi, ce dernier n'a pas évolué normalement sur toute la période d'étude.

Le IV^{ème}Plan quinquennal de développement économique que le Burundi a adopté en 1994, devrait favoriser la création de 2359 emplois chaque année.
En 1994, le nombre total d'emplois devrait approcher 80.000 et non 76.139 (tableau n°6).

Au Burundi, de 1991 à 1994 plus de 55% d'emplois créés par le secteur structuré appartenaient au secteur privé et para étatique.
Malgré une évolution remarquable de la population active, l'emploi a demeuré plus ou moins stable dans la Fonction publique et dans le secteur privé et para étatique.

Tout emploi, quelle que soit sa nature se mesure par la rémunération accordée aux travailleurs. Les rémunérations diffèrent d'entreprises en entreprises.
A la Fonction publique, la rémunération prend le nom du traitement. Elle est fonction de la catégorie des fonctionnaires et de leurs grades.

Le traitement varie :

- de 8.470 Fbu à 35.816Fbu pour la catégorie d'exécution ;
- 14520Fbu à 53.845Fbu pour la catégorie de collaboration ;
- 30.250Fbu à 82.885Fbu pour la catégorie de direction.

Pour les entreprises para étatiques, les rémunérations des travailleurs sont fixees par le Conseil d'administration. Chaque entreprise dispose d'un barème salarial établi par catégorie des travailleurs et par diplôme obtenu comme pour la Fonction publique.

Selon les déclarations annuelles de la main d'œuvre, les traitements varient :

- de 12.000Fbu à 35.000Fbu pour la catégorie d'exécution ;
- 22.000Fbu à 80.000Fbu pour la catégorie de collaboration ;
- 50.000Fbu à 250.000Fbu pour la catégorie de direction.

Quant aux entreprises privées, la plupart d'employeurs privés ne déclarent pas les salaires réels. Il est alors difficile de reconnaître la répartition des revenus pour ces entreprises.

Le deuxième chapitre traite de la politique de l'emploi à l'O.T.B. Il ressort que l'O.T.B. applique une politique de l'emploi qui lui permet :

- de procéder objectivement au recrutement du personnel interne ou externe à l'organisation ;
- de motiver rationnelle les meilleurs travailleurs ;
- d'encourager le personnel à gravir les échelons de la hiérarchie et à faire carrière à l'O.T.B.

Le recrutement est organisé par le Directeur général qui est secondé par le service du personnel et par les gérants des complexes théicoles.

Pour accéder à l'emploi à l'O.T.B., le candidat doit être de nationalité burundaise. Toutefois, les étrangers peuvent être engagés sous réserve d'occuper les postes de commandement. Le candidat doit être âgé de 18 ans et plus et avoir les diplômes ou certificats pris en considération pour le poste à pourvoir.

Les candidats subissent des tests et interviews pour être retenus.

Après ces tris, les candidats sont soumis à un stage de six mois pour les agents de direction et de collaboration ou de trois mois pour ceux d'exécution.

A la fin de la période de stage, le candidat apprécié est d'office engagé à l'O.T.B.

Le personnel de l'OT.B. est motivé par la gratification ou le treizième mois, l'augmentation annuelle des salaires de base, l'avancement en grade et les primes des rendements.

L'O.T.B. est une entreprise publique. La rémunération de son personnel est fixée par le Conseil d'administration comme pour les autres entreprises publiques. Le barème salarial de l'O.T.B. date de 1992. Seuls les travailleurs cotés élite, très bon ou bon sont motivés à l'O.T.B.

Mais, l'allure générale de la cotation du personnel est soit bon, soit très bon . La cotation du personnel et appréciation périodique a une influence sur la motivation du personnel et la carrière professionnelle. Malgré la crise, l'O.T.B. a respecté sa politique de l'emploi.

- Enfin, le dernier chapitre axé sur les effets de la crise sur la gestion des emplois, Il ressort que cette entreprise a connu des problèmes dus à la crise à savoir :
- la gestion de ses effectifs : nous avons remarqué que les mesures techniques applicables dans les entreprises en période de basse conjoncture telle que la réduction d'effectifs, la réduction des heures de travail, le blocage des salaires, etc. n'ont pas été appliqués à l'O.T.B. Chaque travailleur a conservé son poste de travail ainsi que les avantages liés à ce poste. Le massacre du personnel (72 personnes) par les assaillants et la destruction de l'usine de Teza en 1996 a provoqué une diminution de l'effectif permanent. Le déplacement de la population qui a fui la guerre et l'insécurité a empêché à l'O.T.B. de contracter l'effectif saisonnier souhaité ;
- le recrutement de nouvelles unités : la crise a empêché à l'O.T.B. de créer les emplois tant permanents que saisonniers. Le IV^{ème}Plan quinquennal de développement économique est respecté à l'O.T.B. uniquement en 1994 avec la création de 107 emplois. Après 1994, l'OTB n'a pas créé d'emplois conformément à ce plan ;
- le salaire tant du personnel permanent que saisonnier n'a pas subi des modifications depuis 1992. Vu l'augmentation sensible du coût de la vie, le Conseil d'Administration de l'O.T.B. peut revoir le salaire de tout le personnel à la hausse.

Il faudrait aussi que le personnel qui travaille dans le milieu rural puisse toucher une prime supplémentaire afin d'encourager le travail vers ces milieux.

Eu égard à ce qui précède, l'Office du Thé du Burundi a été secoué par la crise socio-économique. Il n'a pas créé d'emplois comme prévu.

Nous avons essayé de formuler dans ce travail quelques recommandations qui permettront aux autorités de l'O.T.B. d'améliorer la gestion des emplois.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages Généraux

1) Barrère Alain, La crise n'est pas ce que l'on croit , Paris, Economica, 1981. 2)

2)Berthomien Claude, La Gestion des Entreprises nationalisées , Ed. Que sais-je , Paris, 1989.

3) Chauchard Jean-Louis , Précis de gestion du personnel et des ressources humaines , Edition d'organisation, Paris, 1987.

4) Cohen Elie , Dictionnaire de gestion , Economica, Paris, 1994.

5) Durupty Michel , Les Entreprises Publiques, rôle économique et Cadre Juridique , P.U.F , Paris, 1996.

6) Mahe de Boislandelle (Henri) , Gestion des ressources humaines dans les P.M.E., Paris, Economica, 1988.

7) Peretti Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, Paris, 1987

8) Peretti Jean-Marie, Fonction personnel et management des ressources humaines , Vuibert, Paris, 1990.

9) Yves EMERY, Gaston Cuendet et Nankobogo François , Motiver aujourd'hui, Ed. d'Organisation, Paris, 1988.

II. Cours et Mémoires

* Cours

1) NDABAHAGAMYE Illuminata , Cours de Gestion des entreprises publiques , U.B., .S.E.A .IIIè gestion. 1999-2000.

2) MATALA Taïzone , Cours de Démographie, Université de Lubumbashi, Faculté des Sciences Economiques, IIè Graduat 1994-1995

3) RUTAKE Pascal , Cours de Gestion du personnel , U.B., F.S.E.A, Ivè Gestion et Administration, 1999-2000.

* **Mémoires**

1) BISHARIZA Jean Claude, Les Ressources humaines et les performances des P.M.I., Université du Burundi, F.S.E.A., 1996.

2) KUBWUMUREMYI Patience , Problèmes de l'emploi au Burundi vus à travers le phénomène migratoire , U.B., F.S.E.A, 1999.

3) NICAYENZI Marc, Essai d'analyse des problèmes d'adéquation-formation-emploi dans le secteur structuré au Burundi , U.B., F.S.E.A., 1986.

4) NIREMA Théogène , Analyse de la politique de gestion des ressources humaines dans une entreprise industrielle du Burundi (cas du COTEBU) , U.B., F.S.E.A, 1999.

5) NZOJIBWAMI Générose , Politique de l'emploi au Burundi et son impact² sur le développement économique et social , U.B., F.S.E.A, 1997.

6) RUKUNDO Joe Dassin , Impact de la crise et de l'embargo sur les disponibilités alimentaires, U.B., F.S.E.A., 1999.

III. **Articles, Rapports, Revues et autres documents**

1) Banque de la République du Burundi , Rapports annuels, 1996-1997, 1998.

2) Bureau International du Travail, L'emploi en Afrique : Aspect critique du problème, Genève BIT, 1983.

3) Bureau International du Travail, La situation de l'emploi dans le monde, Genève BIT, 1988.

4) Burundi, Ministère de l'Intérieur et du Développement des collectivités locales, Recensement général de la population et de l'habitat : Analyse des résultats, T3, 1992.

5) Burundi, Ministère de l'Intérieur et du Développement des collectivités locales, Recensement général de la population et de l'habitat : résultats définitifs, 1992.

6) Burundi, Ministère du travail et de la sécurité sociale, Direction générale, Le marché de l'emploi dans le secteur privé et paraétatique, 1991, 1992, 1993.

7) Burundi, Nouveau code des sociétés, 1996.

8) GRACIA, C., Atelier sous-régional sur le renforcement des systèmes d'information sur l'emploi et la formation en Afrique centrale, Douala, 20-24/11/2000.

9) Institut national de sécurité sociale-Burundi, Revue des statistiques de la sécurité sociale, 1991, 1993,1995, 1996, 1998.

10) OTB, Manuel des procédures, juin 1998.

11) OTB, Rapports d'exercice, 1992, 1994, 1998.

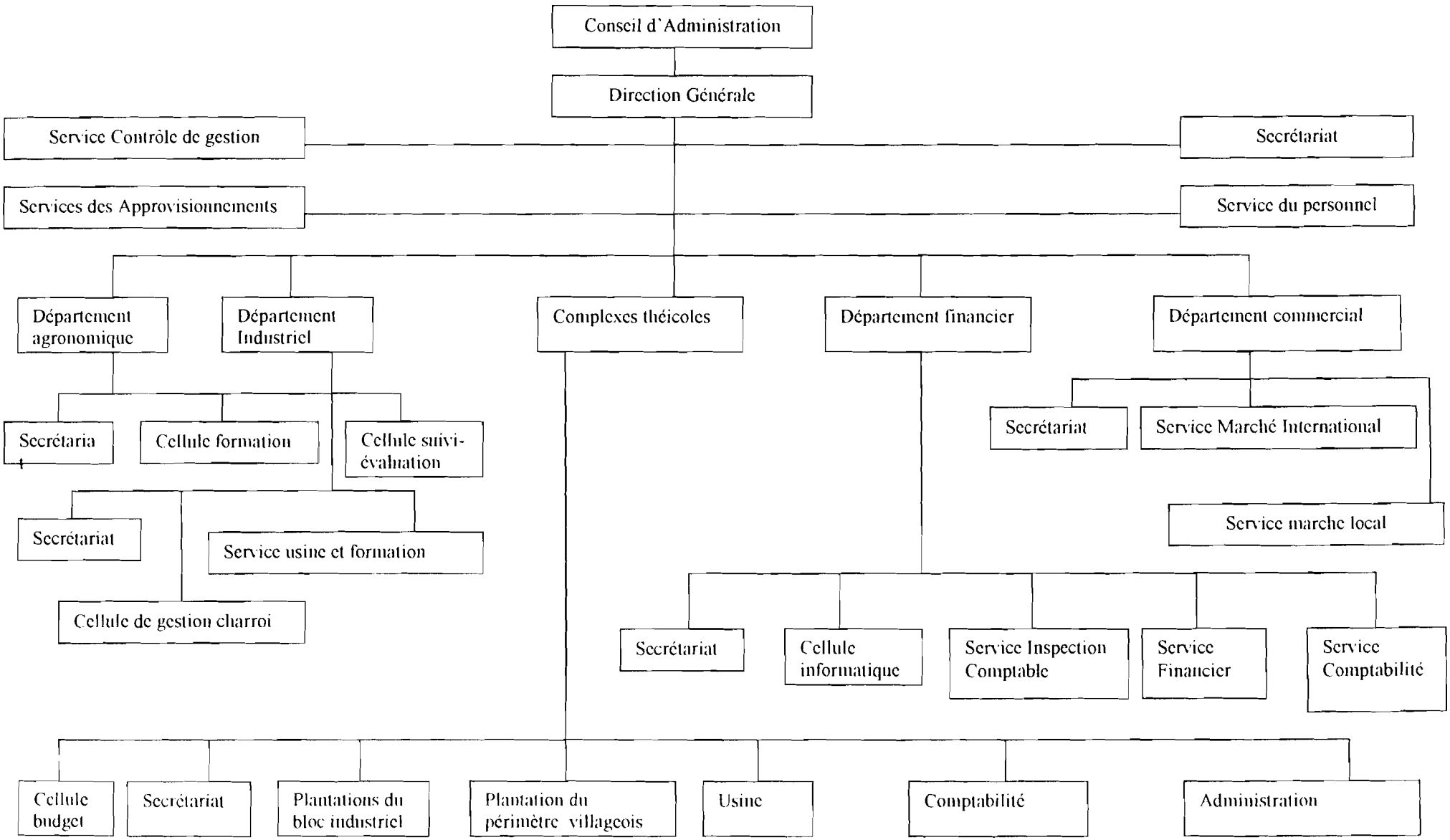
12) Petit Larousse illustré, 1995.

13) Programme des nations unies pour le développement – Burundi, Effets de la crise et de l'embargo sur la situation de la pauvreté, avril 1999.

ANNEXES

I

Annexe I : Organigramme de l'O.T.B.



Annexe II : Barème salarial de l'O.T.B.

CATEGORIE	Grade ou Echelon	Niveau de formation	Salaire de base actualité
I. CADRES	Chef de Service 1 ère classe		90 280
	" " 2 ème classe		85 560
	" " 3 ème classe		80 840
	" " 4 ème classe		76 120
	" " 5 ème classe	Diplôme de 3eme cycle.	71 400
	" " 6 ème classe		67 200
	" " 7 ème classe		63 000
	" " 8 ème classe	Ir Civil /Agronome.	58 800
	" " 9 ème classe	Licencié.	54 600
	" " 10 ème classe	Ingénieur industriel. Ingénieur Technicien.	50 400
II. AGENTS DE MAITRISE	Chef de Division 1ère classe		56 800
	" " 2eme classe		53 600
	" " 3ème classe		50 400
	" " 4ème classe		47 200
	" " 5ème classe	Cycle court / ISCO.	44 000
	" " 6eme classe	2 ans Université réussis. 1 an Université réussi.	40 000
	" " 7eme classe	Humanités Techniques A2.	36 000
	" " 8eme classe	Humanités Générales.	33 000
	" " 9ème classe	Humanités.	29 000
	" " 10ème classe	Techniques. A3/DG	24 600
III. TRAVAILLEURS HAUTEMENT QUALIFIES	Agent Principal 1 ère classe		36 000
	" " 2 ème classe		34 000
	" " 3 ème classe		32 000
	" " 4 ème classe		30 000
	" " 5 ème classe		28 000
	" " 6 ème classe		26 000
	" " 7 ème classe		24 000
	" " 8 ème classe	5 ans d'études de Secrétariat. 3 ans d'études techniques.	22 000
	" " 9 ème classe	Cycle inférieur .	20 000
	" " 10 ème classe	Humanité.	18 000
IV TRAVAILLEURS QUALIFIES	Agence de 1 ère classe		28 800
	" de 2 ème classe		27 300
	" de 3 ème classe		25 800
	" de 4 ème classe		24 300
	" de 5 ème classe		22 800
	" de 6 ème classe		21 300
	" de 7 ème classe		19 800
	" de 8 ème classe		18 300
	" de 9 ème classe	Chauffeur. Commis	16 800
	" de 10 ème classe		14 700

Source : O.T.B., Manuel de procédure, 1997.

ANNEXE III : EVOLUTION DU TAUX DE PAUVRETE (en %)

ANNEE	MILIEU RURAL	BUJUMBURA VILLE
1991	35,08	32,42
1992	35,51	31,99
1993	34,84	32,94
1994	39,64	40,88
1995	48,45	47,15
1996	53,2	51,17
1997	57,45	61,68
1998	58,12	66,00

Source : PNUD-BURUNDI, Effet de la crise et de l'embargo sur la situation de la pauvreté, Avril 1999.

Annexe IV : PRIX ANNUELS MOYENS A LA CONSOMMATION D'UN KG DES 5 PRODUITS DE BASE A BUJUMBURA DE 1989 A 1998

(EN FBU)

	1989	**1990**	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**
Haricot sec	99,1	98,6	96,5	102,3	120,0	151,3	132	180	235	325
Riz	107,5	110,1	132,4	139,1	164,2	171, 3	213	290	363	365
Pomme de terre	67,5	69,1	62,1	62,8	66,3	97,9	66	115	170	200
Viande	422,2	470,8	500,0	531,1	601,4	663,8	845,7	1250	1575	1800
Sucre	130,6	175,4	176,7	153,4	187,7	245,9	299,0	260	300	400

Source : ISTEEBU, Evolution des prix des Produits alimentaires , Mars 1999