



Université d'Antananarivo



Domaine : SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ

Mention : ÉCONOMIE

Grade : MASTER

Parcours : Économie Publique et Environnement

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme
de Master ès Sciences Économiques

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN VUE DE REDRESSER L'ÉCONOMIE DE MADAGASCAR : CAS DES ORGANISMES PUBLICS

Par : RABERIVO Adelin

Soutenue publiquement le 25 Mars 2016

Membres du jury

Président : Monsieur ANDRIANAMBININA Frida Djohary, Maître de conférences.

Examineur : Madame RANDRIAMANAMPISOA Holimalala, Maître de conférences.

Rapporteur : Madame RAJAOSON Lalao, Maître de conférences.



Université d'Antananarivo



Domaine : SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ

Mention : ÉCONOMIE

Grade : MASTER

Parcours : Économie Publique et Environnement

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme
de Master ès Sciences Économiques

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN VUE DE REDRESSER L'ÉCONOMIE DE MADAGASCAR : CAS DES ORGANISMES PUBLICS

Par : RABERIVO Adelin

Soutenue publiquement le 25 Mars 2016

Membres du jury

Président : Monsieur ANDRIANAMBININA Frida Djohary, Maître de conférences.

Examineur : Madame RANDRIAMANAMPISOA Holimalala, Maître de conférences.

Rapporteur : Madame RAJAOSON Lalao, Maître de conférences.

AVANT PROPOS

La Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo est l'un des pionniers dans la formation académique supérieure et qui vise à préparer les jeunes se spécialisant dans les quatre domaines précités.

L'Université d'Antananarivo se veut être le garant de la réussite académique et professionnelle de tous ses étudiants, en utilisant une méthode pédagogique d'exception et en recrutant un personnel enseignant qualifié dans les domaines précités et aussi des salariés qui sont à hauteur de leurs compétences en termes d'administration quotidienne de l'établissement.

Par ailleurs, le département Economie, de par sa politique de formation, entend mener à bien ses missions en qualité d'éducateur et de pourvoyeur d'emplois dans les années à venir, et les stages pratiques effectués par les étudiants ainsi que les différents réseaux de partenaires professionnels et académiques font qu'il est l'un des pionniers de la recherche de l'excellence dans le domaine et dont l'enseignement échoit à l'établissement lui-même.

Nous souhaitons que l'enseignement théorique et pratique soit un vecteur dans le succès des jeunes aussi bien sur le plan académique que professionnel.

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier Le Bon DIEU de nous avoir donné du courage et de la santé pour l'accomplissement de notre travail. Après, la réalisation de cet ouvrage n'a pas pu arriver à son terme que grâce à la participation de plusieurs catégories de personnes et nous tenons à leur exprimer nos vifs et sincères remerciements pour leurs aides ainsi que leurs précieux soutiens. C'est avec un réel plaisir, alors, que nous exprimons ici nos profonds remerciements à :

- ✓ Monsieur ARMAND René Panja Ramanoelina, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- ✓ Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) ;
- ✓ Monsieur FANJAVA Refeno, Chef du Département Economie ;
- ✓ Monsieur MANDRARA Thosun Eric, Responsable 3^{ème} Cycle du Département Economie ;
- ✓ Monsieur RAVELOMANANA Mamy Raoul, Directeur du Centre d'Etudes Economique ;
- ✓ Madame RAJAOSON Lalao, Maître de Conférences, Encadreur pédagogique ;
- ✓ Tous les enseignants et le personnel administratif du Département Economie ;
- ✓ Tous les Responsables du personnel et employés des Organismes Publics que nous avons visités ;
- ✓ Tous nos collègues de promotion qui ont su créer une atmosphère fraternelle tout au long de notre étude ;
- ✓ Nos parents ainsi qu'à tous les membres de nos familles de nous avoir apporté leurs aides morales et financières pendant notre études ;
- ✓ Tous ceux de près ou de loin qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail.

A tous, nous vous disons merci et que Dieu vous bénisse.

GLOSSAIRE

But lucratif : objectif qui sous-tend vers la recherche constante et régulière de bénéfices

Gestion du personnel : ensemble de techniques et de programmes destinés à conduire le personnel d'une manière très ordonnée

Ressources humaines : Ce terme désigne non seulement l'effectif du personnel en activité, mais également les compétences et savoir faire dans chaque domaine auquel chaque membre du personnel est affecté

Entité : Organisation de personnes et de compétences techniques qui vise l'atteinte d'objectifs prédéfinis, tout en prenant compte des contraintes et des possibilités de développement ainsi que de sa gestion financière

Développement économique d'une nation : Progression de l'économie qui est vérifiée par la hausse du pouvoir d'achat de la population dans sa généralité, mais également par l'évolution des secteurs pourvoyeurs de revenus et par la baisse du taux de chômage

Pays en voie de développement : Pays qui n'a pas encore atteint le niveau souhaité en termes de revenus pour la population, d'infrastructures en termes de bâtiments à usage public et routières. Il est à mentionner que le dollar sert de référence en vue d'évaluer l'indice de développement d'un pays, de par la considération du revenu quotidien moyen par habitant

Tourisme : Ensemble d'activités visant l'accueil de personnes étrangères qui viennent séjourner dans un pays en tant que vacanciers, et non en qualité de personnel en mission auprès du pays en question

Budget : Expression des dépenses et des recettes prévisionnelles qui consistent à vérifier si les sommes encaissées et payées ont pu suivre les normes requises lors de son élaboration

Etablissement public : Entités travaillant pour le compte des usagers qui sont représentés par la population ayant besoin de ses services. Ils sont généralement rattachés aux Ministères, directement à la Présidence de la république ou encore sous l'égide du Gouvernement en place

Ministère : Représentation officielle des pouvoirs publics qui se charge de la mise en œuvre de la politique générale de gestion des affaires publiques. Le Ministère se définit par rapport aux besoins des usagers et aussi en fonction des attributions qui lui sont dévolues

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Les différentes étapes de recrutement.....	29
Figure N°2 : Analyse systémique.....	46
Figure N° 3 : La Chaîne de Valeur.....	48
Figure N°4 : Organigramme général.....	61
Figure N° 5 : Organigramme général des principales fonctions du Ministère.....	64
Figure N° 6 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	69
Figure N° 7 : Détermination du budget.....	77
Figure N° 8 : Modélisation selon la GPEC.....	114
Figure N° 9 : Modélisation selon les techniques actuelles de GRH.....	116
Figure N° 10 : Modélisation suivant l'adéquation entre la fonction et le profil de poste..	117
Figure N° 11 : Modélisation selon l'attribution de critères.....	119
Figure N° 12 : Modélisation suivant l'ancienneté dans le service ou la direction.....	120
Figure N° 13 : Modélisation selon les performances réalisées.....	122

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les forces et faiblesses au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie.....	85
Tableau 2 : Les opportunités et les menaces au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie.....	85
Tableau 3 : Les forces et faiblesses au niveau du Ministère des Finances et du Budget.....	86
Tableau 4 : Les opportunités et les menaces au niveau du Ministère des Finances et du Budget.....	86
Tableau 5 : Modèle du cahier de contrôle.....	109
Tableau 6 : Modèle de vérification du nombre de dossiers traités.....	109

LISTE DES ABREVIATIONS

ACM : Aviation Civile de Madagascar

ADEMA : Aéroports de Madagascar

AIRMAD : Air Madagascar

APMF : Agence Portuaire, Maritime et Fluviale

ARMP : Autorité de la Régulation des Marchés Publics

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à

ATT : Agence des Transports Terrestres

BEAC-BRAC : Bureau des Enquêtes Accidents, et Incidents de l'Aviation

BIANCO : Bureau Indépendant Anti-corruption

BNM : Bureau des Normes de Madagascar

BTM : Bureau des Transports et de la Météorologie

CE : Cellule Environnementale

CGP : Coordonnateur Général des Projets

CITE : Centre d'Information Technique et Economique

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CNDT : Comité National pour le Développement du Tourisme

CNE : Conseil National de l'Emploi

CT : Conseil du Tourisme

CV : Curriculum Vitae

DAF : Direction des Affaires Financières

DAJP : Direction des Affaires Juridiques et Police

DCom : Direction de la Communication

DDT: Direction du Développement du Tourisme

DEE : Direction des Etudes et des Expertises

DEM : Direction des Exploitations Météorologiques

DelTour : Délégations du Tourisme

DFP : Direction de la Formation et de la Professionnalisation

DGB : Direction Générale du Budget

DGD : Direction Générale des Douanes

DGGFPE : Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat

DGI : Direction Générale des Impôts

DGM : Direction Générale de la Météorologie

DGT : Direction Générale du Trésor

DGTour: Direction Générale du Tourisme

DGTMFA : Direction Générale des Transports Maritime, Fluvial et Aérien

DGTT : Direction Générale des Transports Terrestres

DMA : Direction de la Météorologie Appliquée

DPAE : Direction du Personnel des Agents de l'Etat

DPRI : Direction des Projets et des Relations avec les Institutions

DQNE : Direction de la Qualité, des Normes et de l'Environnement

DRCC : Direction de la Régulation, de la Classification et du Contrôle

DRDH : Direction des Recherches et Développements Hydrométéorologiques

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRTour : Direction Régionale du Tourisme

DRTM : Directions Régionales des Transports et de la Météorologie

DSI : Direction du Système d'Information

DTA : Direction du Transport Aérien

DTF : Direction des Transports Ferroviaires

DTMF : Direction des Transports Maritime et Fluvial

DTR : Direction des Transports Routiers

EDBM : Economic Development Board of Madagascar

ENAM : Ecole Nationale d'Administration de Madagascar

ENEAM : Ecole Nationale d'Enseignement Aéronautique et Météorologique

ENEMM : Ecole Nationale d'Enseignement Maritime de Mahajanga

FCE : Réseau National des chemins de fer Fianarantsoa Côte-Est

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INSCAE : Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises

INTH : Institut National de Tourisme et de l'Hôtellerie

IRSA : Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés

ITC : International Trade Centre

JNM : Journée Mondiale de la Normalisation

MADARAIL : Madagascar Railways

MICTSL : Madagascar International Container Terminal Service Ltd

MID : Marché Interbancaire des Devises

MTTM : Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie

NTD : Le National Tourism Development

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OACI : Office de l'Aviation Civile Internationale

ONTM : Office National du Tourisme de Madagascar

ORT : Offices Régionaux du Tourisme

OST : Organisation Scientifique du Travail

OSTIE : Organisme Sanitaire Interentreprises

PERT : Program Evaluation Review Technic

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics

RH : Ressources Humaines

SAAF : Service des Affaires Administratives et Financières

SAC : Service des Accords et des Contrats

SACA : Service des Accords et Conventions Aérien

SACMF : Service des Accords et Conventions Maritime et Fluvial

SACo : Service d'Arbitrage et de Conflits

SADTN : Service d'Appui au Développement du Tourisme National

SAET : Service d'Agrément des Etablissements Touristiques

SATP : Service des Adaptations aux Techniques de Pointe
SAG : Service d'Agrément des Guides
SAIT : Service d'Appui aux Investissements Touristiques
SAM : Service des Applications Météorologiques
SARMI : Service de l'Administration des Réseaux et Maintenance Informatique
SAVMH : Service d'Appui aux Veilles Météorologiques et Hydrologiques
SAZT : Service d'Aménagement des Zones Touristiques
SCCC : Service de la Climatologie et du Changement Climatique
SCEDP : Service de la Collecte, de l'Exploitation des Données et de la Production
SCSET : Service de Contrôle et de Suivi des Etablissements Touristiques
Scom : Service de la Communication
SCST : Service du Compte Satellite du Tourisme
SDI : Service de Développement Informatique
SDSRFT: Service de Développement des Sites et Réserves Foncières Touristiques
SDTD : Service de Développement du Tourisme Durable
SE : Service des Etudes
SEIL : Service des Equipements, Infrastructures et Logistiques

SEPA : Service des Etudes et Projets Aériens
SEPM : Service des Etudes et Projets Maritime et Fluvial
SF : Service Financier
SFB : Service Financier et du Budget
SFI: Service de Facilitation des Investissements
SFS : Service de la Formation et des Stages
SG : Secrétaire Général
SGR : Service des Gestions des Risques
SGRH : Service de la Gestion des Ressources Humaines
SH : Service de l'Hydrologie
SIA : Service d'Investigations des Accidents
SIBD : Service de l'Informatique et des Bases de Données
SIC : Service de l'Information et de la Communication
SIH : Service Interrégionaux Hydrométéorologiques
SIRH : Système Informatisé des Ressources Humaines

SLC : Service des Litiges et Contentieux

SLD : Service de la Législation et de la Documentation
SLFT : Service de Lutte contre les Fléaux Touristiques
SLP : Service de la Logistique et du Patrimoine
SMH : La Société Malgache d'Hôtellerie
SMMC : Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles
SMA : Service de la Météorologie Agricole
SMO : Service de la Météorologie Opérationnelle
SMS : Service Médico-Social
SNE : Service de la Normalisation et de l'Environnement
SNO : Service des Normes Opérationnelles
SNR : Service des Nomenclatures et du Répertoire
SOFITRANS : Société Financière pour le développement des Transports et du Tourisme
SPAAN : Société des Ports à gestion Autonome d'Antsiranana et Nosy Be
SPAM : Société du Port à gestion Autonome de Mahajanga
SPAT : Société du Port à gestion Autonome de Toamasina
SPATO : Société du Port à Gestion Autonome de Toliara
SPE : Service de la Planification et des Expertises
SPL : Service de la Planification et de la Législation
SPT : Service de la Police Touristique
SRD : Service de Recherche et Développement
SRHM : Service des Recherches Hydrométéorologiques
SRI : Service des Relations avec les Institutions
SRM : Service Régional de la Météorologie
SRT : Service Régional des Transports
SS : Service des Statistiques
SSE : Service de Suivi et Evaluation
SSR : Service de la Sécurité Routière
STCP : Service des Transports en Commun de Personnes
STFRN : Service de Transport Ferroviaire Réseau Nord
STFRS : Service de Transport Ferroviaire Réseau Sud
STM : Service des Transports de Marchandises
SVEF : Service de Validation des Etablissements de Formation
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WEDF : World Exportations Development Forum

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

GLOSSAIRE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE I : LE STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES.....7

CHAPITRE II : LE CONCEPT DE RESSOURCES HUMAINES ET D'ECONOMIE SOCIALE.....12

CHAPITRE III : ETAT ACTUEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....26

CHAPITRE IV : CHOIX DU THEME ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....38

DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE DE LA GRH AU SEIN DES DEUX ORGANISMES PUBLICS

CHAPITRE I : LE MINISTERE DU TOURISME, DES TRANSPORTS ET DE LA METEOROLOGIE.....52

CHAPITRE II : LE MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET.....63

CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA GRH AU NIVEAU DE CES MINISTERES...72

CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DES DEUX DEPARTEMENTS MINISTERIELS.....83

TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET MODELISATIONS

CHAPITRE I : DISCUSSIONS.....90

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....101

CHAPITRE III : MODELISATIONS.....101

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

ANNEXES

SYNTHESE

INTRODUCTION

Une entité à but lucratif qui désire obtenir des bénéfices ou une organisation employant des personnes et qui souhaite assurer sa pérennité dans son domaine d'activités est vouée à disposer de politiques de personnel visant à aider le personnel pour qu'il soit plus performant. Nombreuses sont les techniques qui permettent de le faire, mais il convient tout de même de mettre un accent sur le côté ressources, étant donné que le personnel constitue la première force de l'entité.

Actuellement, en raison de nombreux facteurs et situations, l'on se demande si la gestion au niveau du personnel administratif et technique arrive à suivre l'évolution globale de l'économie. Effectivement, comme les activités sont censées marcher et adapter au contexte qui prévaut, c'est le personnel qui sera chargé de le faire.

La gestion des ressources humaines englobe toutes les techniques de conduite journalière du personnel, ainsi que de l'évolution des postes et aussi des courbes de carrière. Par définition, la gestion des ressources humaines est un ensemble de techniques et de politiques visant à satisfaire deux besoins principaux, notamment ceux de l'entreprise et ceux des salariés.

Le choix du thème se justifie par le fait que le personnel constitue une richesse non négligeable dans une organisation professionnelle. A cet effet, les employés ont la plus grande valeur dans l'organisation, en ce sens qu'ils apportent de la création, font fonctionner les ressources matérielles et financières d'une manière optimale, et sont source d'innovation en termes de méthodes et de procédures de travail.

Il convient d'affirmer que tout le personnel d'une entité, quel que soit le service ou la direction dans laquelle il exerce ses activités, a le droit de profiter des avantages comme la formation, la considération générale, ou encore le droit à une politique salariale motivante. La question qui se pose est ainsi la suivante : ***« le personnel d'un organisme public peut-il profiter d'une bonne gestion afin qu'il puisse travailler en toute tranquillité et dans des conditions favorables ? »*** Le stage qui a été effectué auprès du Ministère du Tourisme ainsi que les données obtenues auprès du Ministère des Finances et du budget nous donnent ainsi une opportunité pour répondre à cette question. C'est ainsi que le thème de cet ouvrage s'intitule **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN VUE DE REDRESSER L'ECONOMIE DE MADAGASCAR : CAS DES ORGANISMES PUBLICS.**

Les objectifs de cette étude sont entre autres la conduite ordonnée du personnel à partir de politiques, techniques et stratégies de direction, le repérage des besoins du personnel ainsi que les effets de cette politique sur l'environnement économique de Madagascar.

La gestion des ressources humaines ne signifie pas seulement une conduite ordonnée du personnel, mais elle veut dire en outre que les hommes bénéficieront d'une meilleure considération. Pour ce faire, différentes politiques entrent en jeu pour parfaire la gestion des ressources humaines, avec l'abréviation technique GRH, comme les différentes politiques de motivation, ou encore de rémunération, de promotion, de formation, ou encore d'améliorations des conditions de travail.

La gestion des ressources humaines peut concerner plusieurs domaines, en l'occurrence l'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement technologique, voire même l'environnement politico-légal. A cet effet, il faut tenir compte de ces paramètres aux fins d'une meilleure conduite des salariés.

Le problème qui se pose actuellement se présente de deux façons, la première a trait bien évidemment au contexte du chômage. La seconde, quant à elle, concerne la spécificité des profils demandés. Effectivement, soit l'organisation n'a pas les moyens de recruter en très grand nombre, soit aucune offre d'emploi ne répond aux compétences demandées. Ce cas se présente dans les industries chimiques, de bâtiments et travaux publics ou encore d'autres domaines plus spécifiques.

La gestion des effectifs consiste à diriger le personnel en place ainsi qu'à déceler les besoins en termes de personnel au niveau de chaque service ou de chaque direction. Ainsi, il est primordial de procéder à l'identification de l'effectif total, permanent et temporaire, le but étant de s'assurer s'il y a pénurie ou non en termes de personnel. Il faut ainsi calculer le nombre de départs durant l'année, car il s'agit de cadrer au mieux les besoins en matière de budget alloué aux ressources humaines. Il est nécessaire de connaître les différentes raisons sur les départs comme les retraites, les démissions, les décès, les départs en mission, le but étant toujours de s'assurer du remplacement temporaire ou permanent du titulaire.

En outre, il faut prendre en considération le nombre de salariés promus, afin de trouver leur remplaçant et d'allouer le budget nécessaire pour le recrutement, comme l'édition d'annonces d'offres d'emploi ou l'achat de CV auprès d'organismes de recrutement.

Lorsqu'il s'agit de conditions de travail, il faut tenir compte de la durée ainsi que de l'aménagement du temps de travail. A cet effet, ceci varie suivant le niveau d'activité et aussi en fonction du secteur. Il est ainsi à remarquer que le volume horaire de travail dans un supermarché est tout à fait différent de celui d'un établissement bancaire ou d'une entreprise de transformation.

Il ne faut pas en outre omettre de définir le contenu du travail par personne, le but étant de mieux déterminer le volume horaire quotidien, hebdomadaire et mensuel de travail pour chacun d'eux, et de prévoir le paiement d'heures supplémentaires en cas de besoin.

Par ailleurs, les conditions physiques de travail doivent également être examinées, notamment dans les endroits fort bruyants, ou encore ceux qui sont exposés au soleil ou à la chaleur suffocante, il en est ainsi pour le cas des industries de traitement thermique ou de cuisson. Il faut pour cela procéder aux analyses de produits susceptibles d'être à l'origine de maladies professionnelles.

Il est toutefois à noter que dans le cadre des modifications éventuelles des conditions de travail, un budget doit être fin prêt pour y faire face.

Les paramètres principaux qui aident les dirigeants d'organisations sont entre autres la législation sur le taux de salaire minimum d'embauche, la cherté de la vie, ou encore les possibilités pécuniaires de l'entreprise.

A cet effet, ces éléments ont un effet notoire sur la capacité de l'entité à retenir les meilleurs salariés, ou encore à instaurer une véritable politique de motivation en termes de rémunérations. Pour cela, il est de rigueur de déterminer le montant individuel et mensuel de la rémunération ainsi que les charges salariales au titre de l'année. Il est à préciser que les dépenses affectées au personnel représentent un pourcentage relativement important dans le budget général de l'organisation.

En outre, il est souhaité de calculer le pourcentage de salariés dont la rémunération dépend essentiellement de commissions, et celui relatif aux salariés qui touchent le maximum. Il ne faut pas oublier les indemnités de maladies diverses, des jours fériés, de licenciement, les primes d'ancienneté, les congés de maternité, les congés pour événements familiaux et les primes de départ en retraite.

Les conditions d'hygiène et de sécurité au travail assurent la fidélité des salariés, en ce sens que les employés ne tardent pas à réagir en cas d'anomalies à ce sujet. Il faut ainsi faire en sorte qu'il y ait un comité d'hygiène et de sécurité soit créé, et il devrait être composé de représentants par service et de spécialistes en la matière. Le but majeur est notamment de permettre aux dirigeants d'élaborer une véritable politique en matière de défense contre les accidents de travail et de maladies professionnelles ; ce cas se présente dans de nombreuses organisations, dans la mesure où les dirigeants ne respectent pas les conseils émanant de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS), qui est du reste habilitée à octroyer des formations en la matière. Il faut en outre procéder à des mesures d'accompagnement et de vérification, comme le calcul du taux de réalisation des programmes de sécurité ainsi que de l'élaboration de plans spécifiques en termes de sécurité au travail¹.

En outre, la formation a pour but essentiel de valoriser les compétences des salariés. Il est tout à fait connu des dirigeants que l'homme est la principale ressource de l'entreprise, ce qui rend urgente la formation. Il est ainsi important de donner plus de valeur aux ressources humaines, par le biais de gestion de carrières, de la formation, de la gestion des rémunérations et par leur appréciation. Les raisons principales pour former les hommes sont entre autres le fait que les connaissances soient très vite périmées, et que certaines connaissances n'ont jamais été acquises durant les études académiques. Il ne faut pas cependant considérer que la formation est une récompense pour les meilleurs employés, ni une sanction pour les salariés les moins performants. Elle ne doit en aucun cas être reproduite chaque année, sans la moindre amélioration, et elle ne peut être considérée comme une solution à tous les problèmes de l'organisation. Par ailleurs, il faut faire la distinction entre stages et formation. Le premier a trait à la valorisation du personnel en place, sans la moindre perspective de promotion, tandis que le second concerne la préparation d'une personne à une fonction future, avec une promotion à la clé. Les besoins en termes de formation peuvent être identifiés à partir d'enquêtes menées auprès du personnel, de questionnaires adressés aux responsables hiérarchiques de directions et de services, et les objectifs sont notamment de déceler les difficultés de fonctionnement, d'améliorer les actions de formation, comme le perfectionnement ou encore l'habileté, et de faire face à l'évolution prévisible du secteur tout entier en termes de technologie, de besoins de clients, ou encore de l'évolution concurrentielle.

¹Code du Travail, extrait de la Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004

La politique des relations professionnelles consiste à déterminer la nature et le rôle qui incombe aux représentants du personnel². La circulation des informations, ainsi que les différends concernant l'application du droit du travail. Les autres conditions du travail, par contre, ont trait aux œuvres sociales, ainsi qu'aux autres charges sociales. Les œuvres sociales sont entre autres les charges de logement supportées par l'entreprise, ainsi que celles relatives aux assurances-maladie et décès qui sont bien évidemment à la charge de l'entreprise.

Les relations professionnelles entre employeur et employés doivent être claires et sincères, afin d'instaurer un climat très sain et une ambiance conviviale dans l'entreprise. Par ailleurs, en vue de motiver au mieux le personnel, il s'agit ainsi de déterminer les activités sociales et culturelles, et ce dans le but de donner plus de cohésion à l'ensemble du personnel. Il convient ainsi de déterminer les conditions en cas de négociation salariale, ainsi que les heures de réunion des syndicats. Il ne faut pas en outre oublier de procéder à la distribution de jouets à Noël, et de favoriser les sports collectifs, dans une optique d'un plus grand dynamisme au travail et aussi d'ambiance collective.

L'existence des lois sociales et réglementaires ainsi que les revendications de groupements politiquement influents comme les partis et organisations diverses modifient ostensiblement les données au niveau de la gestion de ressources humaines. Effectivement, ces revendications peuvent concerner la vie des employés, car le taux de salaire, par exemple, ne peut se discuter que sur accord des gouvernants et sur promulgation d'une loi relative à l'augmentation de salaire. Les accords d'entreprises sont d'une très grande utilité quant à la détermination d'une politique saine en matière de détermination des conditions de travail dans une branche d'activité.

Des enquêtes ont été menées à ce sujet afin de justifier le choix du thème. A cet effet, des questionnaires et entretiens au sein du Ministère du Tourisme qui est ainsi le terrain ont permis d'obtenir des renseignements judicieux pour l'élaboration de l'ouvrage. Les recherches bibliographiques ont permis entre autres de donner certaines définitions théoriques sur la gestion des ressources humaines d'une entité ainsi que sur le droit du travail.

Ainsi, le présent ouvrage se subdivise en trois parties bien distinctes, à savoir le cadre conceptuel, la problématique de la GRH au sein des deux organismes publics et les discussions, recommandations et modélisations.

²Politiques et techniques de direction du personnel, Yves de Préville, Editions MAXIMA, 2004

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL

Il est de rigueur de déterminer le cadre conceptuel de l'étude, afin de bien cerner le thème et également de déterminer avec précision les objectifs principaux qui ont conduit au choix du thème. Ainsi, le premier objectif est notamment la recherche de solutions pérennes en termes de gestion des ressources humaines au niveau des départements ministériels ; par ailleurs, le second objectif est de remettre la gestion des ressources humaines sur les bons rails, afin que celle-ci puisse effectivement contribuer à l'amélioration de l'économie de Madagascar.

Aujourd'hui, force est de constater que les théories en matière de gestion de ressources humaines sont évolutives, étant donné les nombreuses réflexions émanant d'auteurs contemporains dans le domaine, qui ont pu sortir leur propre avis sur ce domaine, et qui ont pu également tirer les conclusions que les hommes constituent la principale ressource qui soit productive, aussi bien pour les entreprises privées que pour l'Administration publique³.

De nombreux auteurs pensent que la ressource humaine est une fonction nécessaire sinon obligatoire pour une organisation, de par ses facultés intellectuelles et psychiques à imaginer et à être créatif. Ce faisant, les hommes liés par un contrat de travail au sein d'une organisation ne produisent pas uniquement pour l'entité en question, mais aussi pour leur bien, en ce que leur présence sur terrain leur donne courage et motivation ainsi que de la créativité.

En outre, les ressources humaines, de par leur créativité, ou encore de la capacité organisationnelle qui provient de ces personnes, ne sont pas aussi considérées comme il se doit, compte tenu du niveau de salaire, de l'inadéquation des formations suivies au poste et aux attributions exercées, ou encore du timing par attribution qui entraîne généralement de la démotivation dans l'exécution des tâches. Ceci se manifeste explicitement au niveau des entreprises privées qui décrochent des marchés juteux et qui exploitent au maximum les salariés sous la forme de maltraitance et de violence morale qui les décourage.

Nous allons développer dans cette première partie de l'ouvrage le concept de ressources humaines ainsi que la description des organismes publics qui ont fait l'objet de visite et d'études, notamment le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie.

³LOUANT (P ; ° ; Gestion des Ressources Humaines, Eyrolles, Paris, 1991, p. 11

CHAPITRE I : LE STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES

Dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique entreprise par le Gouvernement, prévue dans le discours programme de Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, la présente Loi, prise en application de l'article 82.3 de la Constitution, après avoir été débattue par les représentants des usagers, des responsables des Syndicats et des représentants des Ordres Professionnels et avoir été discutée en Conseil du Gouvernement et en Conseil des Ministres sous n° 128/03, fixe les principes généraux applicables aux fonctionnaires de l'Etat Malagasy.

Section 1 : Statut général des fonctionnaires

Le processus d'élaboration de cette loi s'est basé sur l'amélioration de l'Ordonnance n°93-019 du 30 avril 1993 portant Statut Général des Fonctionnaires. L'objectif de la réforme, et partant, de la présente Loi est :

- l'avènement d'une fonction publique de proximité, transparente et efficace à l'égard des usagers et motivante pour les fonctionnaires qui seront évalués, jugés sur la base de leur mérite et de leur performance.

Les principes fondamentaux ayant servi de base à l'élaboration de cette Loi ont été de

- rehausser le prestige de la Fonction Publique Malagasy par une meilleure protection des fonctionnaires, et par voie de conséquence, de rehausser la dignité de ses agents ;
- conserver des droits acquis ;
- renforcer les droits et obligations des fonctionnaires ;
- prendre en compte les aspirations des usagers du service public.

Les idées forces de la présente Loi sont :

1.1. La dépolitisation de l'Administration par :

- le respect du principe d'égalité à l'accès dans la fonction publique ;
- l'interdiction de la discrimination concernant la conviction politique et l'appartenance à une organisation syndicale (article 5) ;
- la reconnaissance de la liberté d'association au fonctionnaire (article 9) ;
- l'obligation de neutralité pour tout fonctionnaire (article 13).

1.2. La prise en considération des droits à la formation par :

- l'institution du congé éducation dans les domaines : social, civique et syndical en application de la Convention n° 140 de la Conférence Générale de l'Organisation Internationale du Travail du 05 juin 1974 (article 10) ;

- l'obligation pour l'Administration, de planifier les besoins en formation et d'élaborer un plan de carrière en faveur des fonctionnaires (l'article 25).

1.3. Le renforcement des attributions des structures de concertation au sein de la Fonction Publique :

- la Commission Administrative Paritaire (article 39) ;

- le Conseil Supérieur de la Fonction Publique (article 40).

1.4. L'instauration des sanctions positives et négatives par :

- l'institution des primes liées à la performance et au mérite (article 27, alinéa 2) ;

- la distinction des sanctions du premier degré prononcées par l'autorité dont relève l'agent fautif, des sanctions du deuxième degré prononcées par l'autorité investie de pouvoir de nomination (Premier Ministre, Chef du Gouvernement et par délégation le Ministre de la Fonction Publique) (article 52) ;

- l'instauration du respect des droits de la défense (article 53) et l'institution d'une sanction à l'encontre des rapporteurs défaillants ou négligents (article 57), pour accélérer le traitement des affaires disciplinaires.

1.5. L'amélioration des congés spécifiques par :

- l'augmentation de la durée du congé de maternité à trois mois qui, auparavant, était de deux mois et l'institution d'un congé de paternité de quinze jours (article 65).

1.6. La révision des dispositions relatives à la cessation définitive de fonction (article 75) par :

- le maintien de l'âge de la retraite à 60 ans;

- la possibilité de départ à la retraite d'ancienneté (sur demande de l'intéressé) après avoir accompli 25 ans de services effectifs, avec jouissance immédiate ;

- la possibilité de départ à la retraite proportionnelle (également sur demande de l'intéressé) après avoir accompli 15 ans de services effectifs avec jouissance immédiate de la pension de retraite.

- la possibilité d'être admis à la retraite, sur demande de l'intéressé, s'il est âgé entre 45 et 55 ans et n'a pas accompli 15 ans de services effectifs. Il bénéficie d'un traitement compensateur fixé par décret pris en Conseil de Gouvernement, après avis du Conseil Supérieur de la Fonction Publique.

- l'allocation d'une indemnité d'installation, avant tout départ à la retraite, calculée sur la base des années de services effectués et ne dépassant pas 12 mois du dernier salaire, (nouvelle disposition) ;

Le présent Statut s'applique aux personnes qui, nommées dans un emploi permanent ont été titularisées dans un grade de la hiérarchie des cadres et échelles de l'Etat.

Ses dispositions constituent un droit commun des fonctionnaires. Le fonctionnaire est, vis-à-vis de l'Administration, dans une situation statutaire et réglementaire.

Des décrets portant régimes particuliers des corps de fonctionnaires, pris après avis du Conseil Supérieur de la Fonction Publique, précisent pour le personnel de chaque administration ou service, ainsi que, le cas échéant, pour le personnel appelé à être affecté dans plusieurs administrations ou services, les modalités d'application de la présente Loi.

Les fonctionnaires soumis au même régime particulier, ayant les mêmes vocations, constituent un corps.

Les corps sont classés et répartis suivant leur niveau de recrutement, en quatre cadres désignés dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C et D.

Il est institué, dans chaque cadre, deux à quatre échelles en fonction des conditions de recrutement. Chaque corps comporte un ou plusieurs grades.

Le grade est le titre qui confère, à ses titulaires, vocation à occuper un des emplois qui leur sont réservés. Les emplois sont les postes de travail dont les attributions sont nécessaires au fonctionnement de l'administration ou service.

Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement est le Chef de l'Administration. Il peut déléguer ses pouvoirs en matière de gestion de personnel.

Pour l'application du présent Statut, il n'est fait aucune discrimination de sexe, de religion, d'opinion, d'origine, de parenté, de fortune, de conviction politique ou d'appartenance à une organisation syndicale.

Le fonctionnaire a droit, conformément aux dispositions fixées par la Loi pénale, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, à la protection de l'Administration dont il relève, contre les menaces, outrages, violences, injures ou diffamations, quelle qu'en soit la nature, dont il peut faire l'objet et à la réparation, le cas échéant, du préjudice qui en est résulté. Ces protections et réparations s'étendent à son conjoint, à ses enfants à charge et à ses

biens. L'Etat, tenu dans les conditions prévues aux alinéas précédents, est subrogé aux droits de la victime.

Il dispose d'une action directe qu'il peut exercer au besoin, par voie de constitution de partie civile devant la juridiction pénale.

Section 2 : Avancements d'échelon et de classe

Le fonctionnaire est intégré dans un cadre d'emplois lui donnant vocation à occuper un ensemble de fonctions. Au cours de sa carrière, l'agent est amené à évoluer : les règles d'avancement en vigueur lui donnent accès aux échelons, grades ou cadres d'emplois supérieurs. Les règles d'avancement permettent au fonctionnaire d'évoluer au sein de son cadre d'emplois. Celui-ci est d'ailleurs organisé en grade initial et en grade(s) d'avancement. Elles comprennent l'avancement d'échelon et l'avancement de grade ou de classe.

2.1. L'avancement d'échelon

L'avancement d'échelon a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur. Il se traduit par une augmentation de traitement sans changement d'emploi. L'autorité territoriale peut prononcer un avancement à l'ancienneté maximale, intermédiaire ou minimale. L'avancement à l'ancienneté maximale est de droit, les autres modalités sont fonction de la valeur professionnelle de l'agent.

2.2. L'avancement de grade

Il permet l'accès de l'agent au grade immédiatement supérieur de son cadre d'emplois. De fait, il se traduit par une augmentation de traitement et l'accès à un emploi hiérarchiquement supérieur.

2.3. L'avancement de classe

Le fonctionnaire reste dans le même grade, à vocation à exercer le même niveau de fonction mais il bénéficie d'une augmentation de la rémunération. Ces deux dernières modalités sont prononcées dans les mêmes conditions :

- une vacance doit exister dans le grade ou la classe de niveau supérieur,

- le fonctionnaire doit remplir les conditions de service effectif fixées par le statut particulier.

C'est à la collectivité qu'il appartient de fixer, par délibération, un « ratio » d'avancement (de grade ou de classe) qui détermine un nombre maximal d'agents promus par rapport aux agents promouvables. Le nombre d'agents promus ensuite est au plus égal à ce nombre. L'avancement de grade ou de classe se fait au choix, par voie d'examen professionnel ou par concours professionnel.

2.4. La promotion interne

La promotion interne permet aux fonctionnaires d'accéder au cadre d'emplois supérieur. Elle comporte deux modalités :

- L'avancement au choix, par voie d'inscription sur une liste d'aptitude. Les agents promouvables sont inscrits par appréciation de la valeur professionnelle et de l'acquis de l'expérience professionnelle des agents par ordre alphabétique et après avis de la CAP.
- L'examen professionnel. Le tableau d'avancement est établi en fonction de l'appréciation de la valeur professionnelle des agents mais aussi en fonction des résultats obtenus à cet examen. La consultation de la CAP n'est pas obligatoire dans ce cas.

Des conditions de quotas fixées par les statuts particuliers en fonction des recrutements de fonctionnaires intervenus dans chaque collectivité limitent le nombre d'agents promus. Les fonctionnaires sont inscrits sur liste d'aptitude dans la limite du nombre d'emplois qui doivent être effectivement pourvus, puis nommés sur un emploi. Lorsque le fonctionnaire doit suivre une formation initiale la titularisation est prononcée au terme du stage par l'autorité territoriale au vu d'un rapport établi par le président du CNFPT.

CHAPITRE II : LES CONCEPTS DE RESSOURCES HUMAINES ET D'ECONOMIE SOCIALE

Il est fort logique de circonscrire le domaine d'études, en parlant tout d'abord de la fonction 'Personnel', ainsi que ses origines en vue de développer ce qu'est effectivement la notion des ressources humaines dans sa généralité. A cet effet, nous allons voir ce qu'est la fonction personnel ainsi que l'origine de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation professionnelle. Faut-il mentionner que la gestion des ressources humaines apporte un plus à l'ensemble de l'organisation prise en compte.

Section 1 : La fonction 'Personnel' à ses débuts et les liens avec l'économie

La fonction 'Personnel' est en fait un enjeu stratégique pour les organisations, de par les compétences des salariés, agents ou fonctionnaires. Il n'existe pas de gestion improvisée, c'est pourquoi nous allons voir l'évolution de cette fonction⁴.

2.1. Le terme 'fonction personnel' et l'économie sociale

« La Fonction Personnel » est l'unité, au sein d'une organisation, qui s'occupe du personnel en faisant en sorte que les objectifs conjoints de l'entreprise et du personnel soient atteints⁵. Pour ce faire, elle doit exploiter de la meilleure des façons les différentes techniques de gestion des ressources humaines.

La fonction « personnel » a des liens étroits avec l'économie sociale, en ce qu'elle se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, et primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

⁴Weiss (D.) et ALEE, La fonction Ressources Humaines, les Editions d'Organisation, 1992, p. 36

⁵MARTORY (B) et CROZET (D), Gestion des Ressources Humaines, Nathan, Paris, 1998, p.14

Comme il est question de l'économie sociale au sein de la gestion des ressources humaines, il y a lieu d'affirmer qu'il existe des personnes qui sont à la fois des salariés et des associés parce qu'ils partagent (en partie tout au moins) le capital de l'organisation. Cette situation pose certaines questions spécifiques en termes de Gestion des Ressources Humaines⁶.

Le concept de Gestion des Ressources Humaines est souvent mal perçu par les dirigeants d'économie sociale parce qu'il est souvent associé dans leur esprit à une conception capitaliste des travailleurs comme constituant une « ressource » à exploiter au même titre que les autres ressources (financières, matérielles, énergétiques, etc.) de l'entreprise. Pour bon nombre de responsables d'organisations de l'économie sociale, ce concept fait partie d'un langage purement économique dont ils se méfient car celui-ci ne reflète pas la manière dont l'économie sociale considère ses « travailleurs » (individus qui réalisent une activité économique pour accomplir une mission sociale) et ne prend pas en compte les caractéristiques des organisations d'économie sociale (leur finalité sociale et les valeurs qui guident leur fonctionnement interne).

2.2. Origine historique de la fonction 'personnel' et liens avec le développement économique⁷

Avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existe pas. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise. A l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise.

Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines.

⁶MERTENS, S., *Analyse conceptuelle de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, Vol. n°2, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, p ; 16

⁷DAVISTER C. (2005), « L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ? », *Actes de la 7ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Marrakech, 5-7 mai 2005, p.23

D'une manière générale, les organisations d'économie sociale se sont présentées à la fois comme une alternative économique aux entreprises privées capitalistes, focalisées sur la maximisation des bénéfices au profit de leurs actionnaires, et comme une initiative privée plus proche des besoins des citoyens que les divers services publics. Ainsi, l'économie sociale a recouvert un ensemble d'organisations aux réalités économiques variées mais qui partagent une certaine « éthique », car elles sont fondées sur des valeurs sociales communes⁸.

La dimension humaine se réduisait à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme⁹. Les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production. Ainsi au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de " main d'œuvre ". Cependant, dès l'application des méthodes de Taylor, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

2.3. La venue progressive de la GRH et l'économie sociale

Au cours de cette période, les dimensions sociale et humaine vont apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. L'Ecole des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations

⁸AMADIEU (J.F.), le management des salaires, Economica, Paris, 1995, p. 30

⁹CORNET A. « La GRH en économie sociale », Intervention lors du Workshop « La GRH en économie sociale » organisé par la Chaire Cera à HEC, Liège, le 24 mars 2004,2004, p.29

sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Elton Mayo, effectués aux Etats-Unis dans les années 30 à la Western Electric. Ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social¹⁰.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise. De plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

Dans les sciences de gestion, plusieurs modèles de GRH ont été élaborés au cours du siècle passé afin de proposer aux entreprises classiques des outils leur permettant de retirer le meilleur de leur force de travail, c'est-à-dire d'atteindre un rendement optimal et donc les bénéfices les plus importants possibles pour leurs investisseurs. Toutes ces théories (dont les plus connues sont le Taylorisme, la psychologie industrielle et les approches institutionnelle, systémique et stratégique) font l'objet de nombreux manuels destinés tant aux chercheurs qu'aux spécialistes dans ce domaine de management.

La gestion des ressources humaines (GRH) – ex-gestion du personnel – est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation¹¹.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous les statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés

¹⁰CANDAU (P.), Audit social, Vuibert, Paris, 1986, p.14

¹¹GROUPE TERENCE, Encyclopédie des Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1993, p.18

à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise)¹².

Dans un premier temps cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.).

Dans un second temps la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.).

Les ressources humaines ont un lien étroit avec les organisations d'économie sociale qui présentent une importante **diversité** et ce, à plusieurs niveaux :

La **taille** de ces structures varie considérablement - de deux à plusieurs milliers de travailleurs – de la petite école de devoirs composée d'une dizaine de personnes, proposant des services d'éducation aux enfants d'un quartier à une organisation non gouvernementale (ONG) regroupant des centaines de travailleurs salariés ou bénévoles à travers le monde.

Les **secteurs d'activité** sont également variés : on peut notamment citer l'insertion socioprofessionnelle, les services de proximité, l'action sociale, la protection de l'environnement, la formation et l'éducation, la santé, les loisirs et la culture.

Toutes les organisations d'économie sociale poursuivent une finalité sociale, mais leurs **missions** reflètent la diversité des besoins qui, au sein des populations auxquelles ces organisations s'adressent, ne sont pas satisfaits – ou ne le sont que de manière incomplète - par les entreprises privées classiques et les pouvoirs publics.

En fonction de leur secteur d'activité, de leur taille et du type de personnel qu'elles emploient, les organisations d'économie sociale peuvent être soumises à une grande variété de **cadres législatifs** – dont les principaux sont ceux régissant les statuts des associations sans but lucratif, des coopératives, des fondations, des mutuelles et des sociétés à finalités sociale –

¹²SOURGOUND (J.-M.), et LAMBERT (H.P.) ; Evaluer les hommes, d*Editions Liaisons, Paris, 1991, p.12

et d'agréments – dont ceux liés aux secteurs de l'insertion socioprofessionnelle de personnes fragilisées, de la santé mentale ou physique, ou encore de l'action sociale.

Ces facteurs (taille, secteur d'activité, mission et cadre juridique) sont susceptibles d'influencer les pratiques de GRH des organisations.

Section 2 : La gestion des ressources humaines actuelle et l'économie sociale

Nombreuses sont les interventions que touchent les ressources humaines, en vue d'une conduite ordonnée, efficace et répondant aux aspirations des deux parties, l'organisation elle-même et le personnel dans sa généralité.

2.1. Enjeux

La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs incluant : définition des postes, recrutement, gestion des carrières, formation, gestion de la paie et des rémunérations, évaluation des performances, gestion des conflits, relations sociales et syndicales, motivation et l'implication du personnel, communication, les conditions de travail, sélection, et équité (justice distributive, interactive, etc.)¹³.

2.1.1. La gestion des ressources humaines vue par l'économie sociale

Il est important de définir ce que l'on entend par « ressources humaines » quand on étudie la GRH dans le domaine particulier de l'économie sociale. En effet, ce terme renvoie à des réalités très différentes selon le secteur envisagé pour une entreprise capitaliste, cette notion fait référence à l'ensemble de ses travailleurs, salariés ou indépendants, que ceux-ci occupent un poste administratif, productif ou de direction, alors que dans les organisations d'économie sociale, le concept de « ressources humaines » doit être compris dans un sens plus large, celles-ci étant plus diversifiées, voire spécifiques au secteur.

¹³GILBERT (Patrick), La gestion prévisionnelle des ressources humaines, Editions La Découverte, 2006, p.31

2.1.2. Les outils de gestion adoptés en vue de conduire les ressources humaines¹⁴

Afin de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation, il est possible de donner toute l'attention nécessaire à certains outils de gestion :

- le **recrutement**. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ;
- la **formation** et le **coaching**. Afin d'améliorer le niveau de compétence des *collaborateurs*, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire) ;
- la **motivation positive** (récompense : félicitations, primes, promotion, formation...)
- la motivation **négative** (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

2.2. De la motivation individuelle à la motivation de groupe

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe : par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'informations a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de gestion des connaissances ; par la planification et le contrôle de l'avancement des

¹⁴Weiss (D.) et ALEE, la fonction Ressources Humaines, les Editions d'Organisation, 1992, p.10

tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution ; par l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés, en organisant les remplacements, etc.

Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié. Lorsque l'entreprise traverse une crise, le rôle des ressources humaines est primordial¹⁵. Une crise, même financière, naît souvent d'une erreur humaine. C'est le devoir des responsables des ressources humaines de mettre en place un projet de redressement et ceci passe par la nomination et le suivi d'une équipe d'intervention efficace. De l'identification à la sortie de crise, la gestion des ressources humaines est la variable clé dont l'avenir de la structure peut dépendre.

2.3. Missions dévolues à l'entreprise, premier responsable des ressources humaines

La notion d'entreprise vue comme étant un « corps social » est intronisée et développée au début du XX^e siècle. Entre autres par des gestionnaires praticiens comme en France Henri Fayol. Dans cette perspective la gestion des ressources humaines correspond à une véritable fonction de l'entreprise¹⁶.

Le terme « ressources humaines » sera donc utilisé dans un sens très large, afin de prendre en compte toutes les catégories de personnel - quel que soit leur statut ou leur fonction - impliquées dans les organisations d'économie sociale¹⁷. Dans certains cas,

¹⁵BRUNSTEIN, I. (), « Les associations contre l'exclusion : de la GRH à la GH », *Revue Gestion 2000*, bimestriel 2, mars-avril 1999 : 1999pp. 67-82.

¹⁶SOURGOUND (J.-M.), et LAMBERT (H.P.) ; *Evaluer les hommes*, d'Editions Liaisons, Paris, 1991, p.35

¹⁷CORNET A. (« La GRH en économie sociale », Intervention lors du Workshop, 2004, p.8

l'analyse ciblera un type de ressources humaines en particulier, comme les bénévoles, les travailleurs en insertion ou encore les salariés de l'organisation. Les directions des ressources humaines assurent leurs missions et fonctions en collaboration avec les autres directions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise (l'Association ou l'Administration). C'est ainsi que la gestion des ressources humaines est considérée - dans certaines organisations - comme coresponsable de domaines comme la production ou la gestion de la qualité.

Il est possible d'identifier de nombreuses tâches pour cette fonction qui sont :

- **l'administration du personnel** (c'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise) :
 - l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ;
 - l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
 - la préparation des commissions et des réunions ;
 - le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.
- **la gestion au sens large** (cette expression recouvre trois domaines) :
 - l'acquisition des ressources humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes ;
 - la gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation ;
 - la gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.
- **la communication, l'information** : Les tâches de la direction des ressources humaines en cette matière sont :
 - La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages,
 - La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques ;
 - **l'amélioration des conditions de travail**. En cette matière les principaux thèmes sont l'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets, ainsi que

l'ergonomie des conditions de travail, et aussi la prévention des risques psychosociaux et celle des maladies professionnelles.

Section 3 : Approches et techniques adoptées au quotidien

La GRH nécessite la mobilisation de connaissances et expertises variées : gestion, économie, droit, sociologie, psychologie... Les techniques englobent tout ce qui concerne les mouvements journaliers du personnel, incluant leur présence dans les lieux de travail pendant les heures de travail¹⁸.

3.1. Approches

Il est possible de distinguer les approches théoriques sur la conduite ordonnée du personnel : le cycle de vie du contrat de travail, le management des ressources humaines et la gestion des ressources humaines en tant qu'élément complémentaire à la conduite des affaires de l'entreprise.

Il existe plusieurs manières d'appréhender la gestion des ressources humaines dans une organisation. Dans notre analyse, ce sont les approches sociologiques, psychosociales et managériales qui sont combinées afin de prendre en compte les dimensions caractéristiques des organisations d'économie sociale (finalité sociale, démocratie interne, etc.) et de mettre en lumière leurs pratiques spécifiques de GRH. Les approches administratives ne sont pas développées car elles ne sont pas propres à l'économie sociale, même si certains cadres réglementaires particuliers peuvent avoir un impact sur la GRH ; ainsi, les critères et les procédures d'attribution de subsides à l'emploi déterminent en partie la capacité d'une association à renforcer son équipe salariée ou à maintenir celle-ci¹⁹.

¹⁸DAVISTER C. (2005), « L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ? », *Actes de la 7ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Marrakech, 5-7 mai 2005.

¹⁹GONTHIER M. (2004), « Analyse comparée des pratiques de GRH dans le secteur public, le secteur privé et l'économie sociale », Intervention lors du Workshop « La GRH en économie sociale » organisé par la Chaire Cera à HEC, Liège, le 24 mars 2004.

Résumons comme suit les différentes approches de la Gestion des Ressources Humaines :

-Les approches administratives : Application du droit du travail, des législations sociales (gestion des salaires, des congés, des statuts, des barèmes, etc.) et des subsides à l'emploi ;

-Les approches sociologiques : Analyse des organisations au niveau des éléments tant formels qu'informels (acteurs, logiques d'action, jeux de pouvoir, conditions de légitimité, leadership...) ;

-Les approches psychosociales : Elaboration d'outils basés sur les dimensions psychosociales de la relation de travail (motivation et autonomie des travailleurs, bien-être au travail,...) ;

Les approches managériales : Elaboration d'outils destinés à optimiser les ressources humaines, c'est-à-dire à en retirer le rendement maximum tout en leur apportant un cadre de travail sécurisé et motivant.

3.1.1. Cycle de vie du contrat de travail

La plus fréquemment rencontrée réside dans l'approche empirique de la gestion des ressources humaines au fur à mesure des grandes phases du cycle de vie du contrat de travail. Ceci permet d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur du recrutement à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission...). Elle doit nécessairement être complétée par une vision collective au travers de processus que sont les relations sociales et syndicales, les systèmes d'information, le contrôle de gestion sociale...

3.1.2. Manager RH

Une autre approche reprise dans l'ouvrage *Manager RH* retient pour les ressources humaines quatre missions essentielles qui sont :

- construire l'organisation : ce que l'on appelle le « marché du travail » sur lequel se déterminent les salaires ne ressemble pas à un marché boursier. Son fonctionnement est, en partie, « interne » à l'entreprise et dépend des procédures et de l'architecture (division verticale et horizontale du travail) construites par le responsable RH ;

- mobiliser l'organisation : il ne suffit pas que les salariés possèdent les compétences requises. Encore faut-il qu'ils veuillent les utiliser. Cette volonté sera en fonction de ce que leur offrira l'entreprise : une rémunération (globale), des conditions de travail, des perspectives d'évolution, autant d'aspects qu'il appartient au responsable RH de mettre en forme ;
- doter l'organisation des compétences requises : les compétences d'aujourd'hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications ;
- réguler l'organisation : les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le responsable RH doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l'entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c'est-à-dire assumer ce qu'on considère être la « responsabilité sociale » de l'entreprise²⁰.

3.1.3. La GRH, élément essentiel au développement économique de l'entreprise

Les ressources humaines auraient quatre missions essentielles d'après l'ouvrage *Human Resource Champions*:

- **être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien** (le DRH en tant que *business partner*) ;
- **gérer et accompagner le changement** (le DRH « maître d'œuvre » des politiques de formation, de développement des compétences) ;
- **administrer le quotidien** (le DRH « gestionnaire » : payer, administrer, répondre aux obligations légales, etc.) ;
- **assister les collaborateurs** (le DRH « coach »).

²⁰LABIE M. (2005), « Economie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in FINET A. (Eds), *Gouvernement d'entreprise, aspects managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, Louvain-La-Neuve, 2005, p.18

3.2. Évaluation de la stratégie de conduite des ressources humaines

L'évaluation de la gestion des ressources humaines est un processus crucial dans l'évaluation du plan d'action d'une organisation²¹. Elle peut se faire à partir de critères établis ou bien de résultats enregistrés après une mise en œuvre de stratégies de ressources humaines dans une organisation. L'évaluation de la gestion permet une révision complète des politiques du capital humain au sein d'une organisation et un ajustement de son plan d'action²².

3.2.1. Evaluation périodique des politiques du personnel

Il est important et souvent très nécessaire d'évaluer méthodiquement les politiques ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour obtenir le succès prévu, il serait impératif de faire une bonne évaluation qui permet une amélioration constante. Cette étape est en quelque sorte une évaluation qui détermine la performance organisationnelle. Ainsi, elle peut soit être forte ou faible. Dans le cas où cette dernière se trouve à être faible, il faut ressortir tous les points négatifs de la fonction des ressources humaines et par la suite déterminer la source de ces problèmes. Ils peuvent être perçus dans la mise en œuvre des politiques de gestion ou dans le plan lui-même. Si le problème parvient de l'application des politiques de ressources humaine, les gestionnaires auront tendance à s'opposer aux changements dans leurs plans stratégiques.

De plus, les employés peuvent aussi avoir cette attitude envers les changements soudains car ceci aura tendance à leur donner des nouvelles responsabilités. Pour éviter les conflits il est important d'avoir des évaluations régulières afin d'appliquer les changements d'une façon constante car une application soudaine des changements cause des conflits. L'un des obstacles majeurs à franchir, autant pour les responsables que pour la Direction RH, est l'indifférence des systèmes actuels RH quant aux missions et projets de plus en plus transversaux. Ainsi, la participation des techniciens d'un laboratoire à une mission

²¹GILBERT (Patrick), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Editions La Découverte, 2006, p.21

²²MINTZBERG H. (, *Structure et dynamique des organisations*, 1ère édition américaine en 1979, Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1982, p. 11

transversale va dégrader leur ratio de productivité au sein de leur unité de production. Et il en sera de même pour tous les autres membres des équipes transversales, qu'ils soient des services marketing, juridique, informatique, recherche et autres.

3.2.2. Entretien

Le but d'un entretien d'évaluation et de développement est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe (telles que définies par son cahier des charges), afin de déterminer les objectifs de développement prioritaires. Cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation, ou faire l'objet d'un entretien spécifique.

3.2.3. Révision et repositionnement

Afin de faire une évaluation adéquate de la gestion des ressources humaines, il suffit de faire la comparaison entre les objectifs fixés et les résultats finaux à l'aide de critères objectifs et vérifiables. Les objectifs fixés sont sensés être mesurables, autrement dit, ils ne sont pas sujets au moindre doute quant à leur fiabilité. Ils sont également acceptés, dans la mesure où des objectifs trop optimistes peuvent fausser les prévisions, en ce qu'ils peuvent être surévalués et peuvent donner de faux espoirs en direction des personnes concernées. Les objectifs sont temporels, autrement dit, ils sont définis dans le temps, et ne peuvent en aucun cas souffrir de retard dans leur réalisation. Ils se doivent d'être significatifs, ce qui suppose que des objectifs jugés futiles pour les études ne doivent pas être pris en compte, sinon les retards dans leur traitement peuvent se produire.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Si la fonction personnel a été longtemps un moyen afin d'instaurer une organisation méticuleuse du travail au sein d'une organisation, la gestion de ressources humaines, pour sa part, s'est focalisée sur des techniques plus approfondies en essayant de mettre en œuvre la discipline générale au sein de l'entité concernée, les différentes motivations ainsi que les techniques de gestion au quotidien. C'est pourquoi nous avons essentiellement orienté nos réflexions sur l'évolution de la fonction personnel qui est aujourd'hui devenue la gestion des ressources humaines. Il serait ainsi souhaitable que les différentes organisations professionnelles à but lucratif ou non de valoriser le personnel au moyen de différentes politiques modernes préconisées par les auteurs.

CHAPITRE III : ETAT ACTUEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines s'est développée grâce aux moyens informatiques et techniques ainsi qu'à l'expérience vécue par les nombreuses sociétés et organisations professionnelles. Les raisons sont notamment l'évolution de l'effectif en raison de nombreuses candidatures postulant pour les emplois, et aussi parce que la concurrence ne se limite plus à la commercialisation des produits, mais elle s'étend également sur le recrutement.

Les candidatures de qualité sont très recherchées par les entreprises, si bien que les techniques d'analyse de l'adéquation entre les fonctions et les profils des candidats et également les attentes de ces personnes doivent correspondre à celle des organisations.

Section 1 : Efficacité de l'évaluation et de la mise en œuvre de la GRH

Il existe des méthodes ainsi que des outils d'évaluation et de conduite ordonnée des ressources humaines. Ces critères doivent refléter les résultats escomptés, dont il s'agit de mesurer la pertinence des actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés en tenant compte des divers partenaires de l'organisation. Enfin, le résultat des évaluations doit apporter des mesures correctives qui vont améliorer et repositionner les politiques de gestion des ressources humaines d'une organisation afin qu'elle soit performante dans son environnement interne et externe.

1.1. Apport des solutions logicielles

L'évaluation de la performance des ressources humaines passe par un travail organisationnel de définition des indicateurs de performance individuelle et de coordination en vue de l'utilisation de ces indicateurs. Le recours à des solutions logicielles permet de faciliter l'accès à de nombreux indicateurs sur la gestion des talents et de mettre en lumière la performance des collaborateurs clés de l'entreprise²³. On peut citer notamment le recours

²³NIZET J. et PICHULT F. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Edition Seuil, Collection Points, Série Essais, 2000, p.13

fréquent aux SIRH. Une étude indépendante ayant analysé la question a ainsi montré que les entreprises et administrations françaises ont recours à trois expertises différentes liées à l'utilisation de logiciels dans l'évaluation de la performance de la fonction ressources humaines : le conseil, l'externalisation et le décisionnel.

Si les solutions de gestion des talents et d'évaluation de la performance RH sont historiquement apparues sur les marchés par l'intermédiaire de spécialistes d'un des trois domaines d'expertise, des solutions généralistes apparaissent également. Il existe de très nombreuses solutions informatiques, appelées SIRH, internalisables ou en SaaS qui permettent la gestion des ressources humaines :

- La gestion des compétences
- La gestion du planning
- La gestion de la paie
- La gestion de la formation
- La gestion du recrutement
- La gestion des risques professionnels

1.2. Les apports des techniques de gestion quotidienne du personnel

Les ressources humaines constituent des éléments jouant un rôle primordial dans le développement ainsi que dans la conduite ordonnée des affaires d'une entité. C'est ainsi que des techniques ainsi que des stratégies sont mises en œuvre afin de mener à bien la politique de gestion de ces ressources. Il s'agit entre autres de la formation du personnel, du recrutement de candidats de qualité, de la motivation et des conditions d'ergonomie, d'hygiène et de sécurité, de la gestion des carrières, ainsi que de la rémunération, qui constitue une des sources de motivation qui est très appréciée ou qui décourage les salariés²⁴.

Les politiques du personnel sont définies en fonction de bases qui sont déterminées suivant les besoins de progression de l'entité considérée ou encore des impératifs de

²⁴PAQUET R. et BOUCHER J., « Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail », *Cahiers de recherche*, n°8, Chaire de recherche en développement communautaire, Université de Québec à Hull, 1997, p. 14

modification de ces techniques. D'une façon générale, ces politiques ont toujours existé, malgré les retouches qui ont été effectuées par les spécialistes dans ce domaine.

1.3. Le recrutement, la sélection et l'intégration comme bases essentielles de la GRH

Le recrutement est une étape stratégique pour l'organisation, étant donné la qualité des candidatures recherchées par cette entité, en vue de son développement. Pour le cas des départements ministériels, le recrutement s'avère comme étant un outil très important, dans la mesure où le choix des candidats à des postes jugés stratégiques contribue au développement économique du pays en question.

Les procédures de recrutement sont aussi un facteur de développement économique, en ce qu'elles assurent une acquisition équitable et selon les méthodes de détection des tous meilleurs candidats, aptes à réaliser leur mission en tant que catalyseurs en vue d'une économie saine²⁵.

Si certains CV adoptent parfois un caractère mensonger, il faut cependant toujours garder à l'esprit que le contenu d'un CV est de nature contractuelle, tel que les diplômes ou l'expérience professionnelle. Par conséquent, si tel n'est pas coutume, un contrôle des diplômes présentés et une copie d'un extrait récent du casier judiciaire devrait être incluse dans tout processus de recrutement externe.

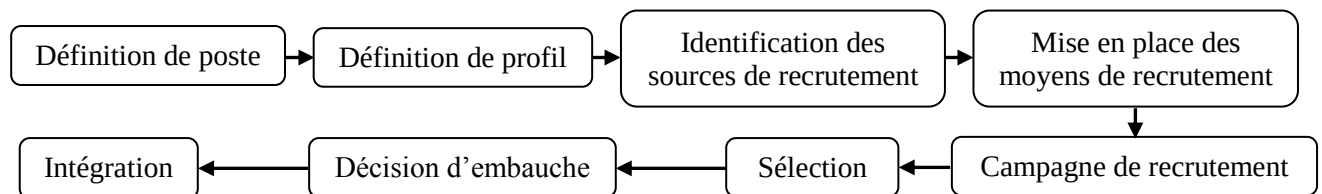
Faisant partie de l'acquisition des ressources humaines, le recrutement et la sélection du personnel sont une mission très sensible de la Fonction « Personnel ». Il est indispensable, donc, de les mener avec rigueur et attention afin de mieux répondre aux besoins conjoints de l'entreprise ainsi que de son personnel.

En fait, le recrutement est un ensemble d'action utilisée par une organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

²⁵St-ONGE S., AUDET M., HAINES V. et PETIT A. (), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Editions Gaëtan Morin, 1998, p. 556

Par ailleurs, la sélection constitue une étape majeure de l'opération de recrutement. Ainsi, chaque organisation met en place son propre mode de recrutement, mais le processus classique qu'utilise la majorité des entreprises se décompose en huit étapes que la figure suivante va illustrer.

Figure N°1 : Les différentes étapes de recrutement



Source : B. MARTORY et G. CROZET, *Gestion des Ressources Humaines. Pilotage social et performances*, 6^{ème} Edition, Ed. DUNOD, 2005, Paris, page 35

1.3.1. Définition de poste

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de vérifier si ladite définition est encore valable au poste pour lequel nous recrutons.

1.3.2. Définition de profil du poste et du candidat

Cette étape consiste à tirer de la définition de poste, d'une part, l'ensemble des qualités nécessaires pour occuper correctement le poste en question et, d'autre part, le profil du candidat idéal. Pour cela, il faut non seulement identifier les qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats.

1.3.3. Identification des sources de recrutement

Une fois identifiées les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux, la question qui se pose est celle du « marché » où nous avons le plus de chance de trouver le candidat en question. Deux grandes distinctions peuvent être effectuées en ce qui concerne les « marchés » potentiels, à savoir le marché interne et le marché externe. Il s'agit d'un marché interne lorsque les individus correspondant au profil de

l'emploi sont déjà présents dans l'entreprise et le recrutement se fait à travers la gestion des carrières. De son côté, le marché externe regroupe les personnes extérieures à la recherche d'emploi.

1.3.4. Mise en place des moyens de recrutement

Là encore dans un souci de cohérence maximale par rapport à ce qui précède, il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Ce choix peut d'ailleurs aussi se faire au tout début de la démarche. Il peut s'agir du service recrutement interne ou de la direction des ressources humaines, de la hiérarchie, ou d'un cabinet de recrutement classique.

1.3.5. Campagne de recrutement

Il faut maintenant communiquer à la cible choisie que l'entreprise recrute. Très structurée et coûteuse dans le cas, par exemple, d'un recours aux petites annonces, elle sera au contraire quasi-inexistante si nous faisons appel au marché interne. La question n'est pas ici de céder aux effets de mode, mais de se demander si la population ciblée est effectivement atteignable par les supports choisis.

1.3.6. Sélection

Généralement, la sélection du personnel doit se faire à travers l'utilisation de critères de sélection pour évaluer les candidats, les comparer ainsi que de prédire lequel réussira le mieux au poste par le dépouillement de tous les dossiers reçus. Les objectifs de la sélection sont de fournir à l'organisation un personnel nécessaire, puis de placer un employé au poste qui lui convient parfaitement. Ainsi, la sélection est fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses comme la présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis divers tests et surtout les entretiens individuels ou collectifs, la vérification de référence, etc. Nous obtenons, en principe à l'issue de cette étape, trois à quatre candidats au maximum entre lesquels la décision finale sera prise.

La sélection est de ce fait un processus consistant à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et au besoin à la fois de l'employeur et du candidat selon des critères bien établis. Généralement, la sélection du personnel doit se faire à travers l'utilisation de critères de sélection pour évaluer les candidats, les comparer

ainsi que de prédire lequel réussira le mieux au poste par le dépouillement de tous les dossiers reçus. Les objectifs de la sélection sont de fournir à l'organisation un personnel nécessaire, puis de placer un employé au poste qui lui convient parfaitement.

Ainsi, la sélection est fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses comme la présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis divers tests et surtout les entretiens individuels ou collectifs, la vérification de référence, etc. Nous obtenons, en principe à l'issue de cette étape, trois à quatre candidats au maximum entre lesquels la décision finale sera prise.

1.3.7. Décision d'embauche

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté ou au comité de recrutement, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus subjective.

1.3.8. Intégration

Il reste encore à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions ; ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'y adaptera miraculeusement.

Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqué, entre autres le livret ou vidéo d'accueil, le stage d'intégration, l'aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation, la mise en doublon avec une personne expérimentée, etc.

En un mot, plusieurs étapes sont à franchir afin d'aboutir à une opération de recrutement méticuleuse. Il existe multiples processus de recrutement qu'une entreprise peut emprunter, mais il faut qu'elle adopte celui qui la permet d'acquérir la personne idéale au poste.

Section 2 : Les conditions liées à l'environnement du travail

La gestion des ressources humaines ne se focalise pas seulement sur les aspects techniques, mais également sur les conditions relevant de l'environnement de l'entreprise²⁶. A ce sujet, les conditions d'hygiène et de sécurité peuvent motiver ou démotiver le personnel, et doivent ainsi être prises en considération. Pour sa part, en vue de développer les ressources humaines, la formation est nécessaire, et ce dans un autre objectif : l'adaptation croissante à l'évolution de l'environnement technique du travail, étant donné que les formations académiques ne suivent pas cette évolution.

2.1. Les conditions d'hygiène et de sécurité

Les conditions d'hygiène et de sécurité au travail assurent la fidélité des salariés, en ce sens que les employés ne tardent pas à réagir en cas d'anomalies à ce sujet. Il faut ainsi faire en sorte qu'il y ait un comité d'hygiène et de sécurité soit créé, et il devrait être composé de représentants par service et de spécialistes en la matière. Le but majeur est notamment de permettre aux dirigeants d'élaborer une véritable politique en matière de défense contre les accidents de travail et de maladies professionnelles. Il faut en outre procéder à des mesures d'accompagnement et de vérification, comme le calcul du taux de réalisation des programmes de sécurité ainsi que de l'élaboration de plans spécifiques en termes de sécurité au travail.

2.2. La formation

La formation a pour but essentiel de valoriser les compétences des salariés. Il est tout à fait connu des dirigeants que l'homme est la principale ressource de l'organisation, ce qui rend urgente la formation. Il est ainsi important de donner plus de valeur aux ressources humaines, par le biais de gestion de carrières, de la formation, de la gestion des rémunérations et par leur appréciation. Les raisons principales pour former les hommes sont entre autres le fait que les connaissances soient très vite périmées, et que certaines connaissances n'ont jamais été acquises durant les études académiques.

²⁶Cours de Gestion des Ressources Humaines, CNTEMAD

L'employé de l'organisation constitue la première cible d'agissements non-éthiques. Les RH doivent ainsi identifier les besoins réels en formation pour couvrir certains risques: fraude, corruption, conflits d'intérêts, blanchiment d'argent, programmes de sanctions internationales, etc. Il faut noter qu'en cas de corruption, il arrive très souvent que les autorités gouvernementales examinent le degré de sensibilisation du personnel à cette problématique lors d'une enquête de corruption.

Les Ressources Humaines devront incorporer dans le processus d'évaluation des performances de l'employé des critères liés à la bonne gestion des risques.

Deux points sont particulièrement visés dans cette démarche, à savoir la sauvegarde de l'entreprise en tant qu'employeur et la réduction des coûts, ce qui engendre un devoir de rattraper les manquements d'un employé qui ne respecte pas les processus ou valeurs internes engendre un coût additionnel pour l'entreprise, en raison des efforts à consentir pour palier à ces manquements.

Afin d'assurer son principal rôle qui consiste à assurer le bien-être du personnel de son entrée jusqu'à sa sortie de l'organisation, la Fonction « Personnel » doit établir un planning sur la gestion des ressources humaines.

Alors, pour éviter un travail à la routine au personnel qui entraîne le mépris d'un individu envers son poste, ou au contraire pour motiver encore plus une personne pour son travail, un plan de carrières doit prévoir le mouvement du personnel au sein de l'entreprise à travers la mutation, la promotion, etc.

2.3. Les motivations du personnel

Motiver une personnel signifie lui donner l'envie de travailler mais dans d'excellentes conditions. La motivation est en vérité une force qui pousse un individu à agir, c'est pourquoi elle se doit d'être incluse dans le programme de gestion des ressources humaines.

2.3.1. La politique de rémunération adoptée par une entité

La rémunération est la contrepartie du travail fourni. Pour certains auteurs en gestion de ressources humaines, la rémunération constitue le prix de ce travail, ou encore le prix du succès de l'élément humain.

Il faut constater que les dépenses affectées à la rémunération constituent une part importante du budget général de l'entreprise, c'est pourquoi elle a intérêt à bien l'équilibrer.

Les objectifs poursuivis par une politique de rémunération sont entre autres d'attirer et de conserver les hommes nécessaires au développement de l'entreprise.

Ainsi, le salaire doit être attractif, mais la renommée de l'entreprise est aussi en jeu lors de la détermination du salaire. Les possibilités de carrière sont également un élément important pour attirer les nouveaux candidats, et les employés en place trouveront un intérêt pour le travail. C'est aussi un incitatif pour que les hommes améliorent leurs performances.

Le rôle qui incombe à la hiérarchie est naturellement de présenter au personnel un système clair et équitable et de rationner le budget alloué aux rémunérations. Mais il est aussi important de maintenir un niveau de salaire qui sera aligné en fonction de celles de la concurrence.

Il est aussi de rigueur d'ajuster le salaire en fonction du niveau des prix, du vieillissement du personnel et de l'augmentation des potentiels.

Les rémunérations peuvent être payées par mois avec un montant fixe, ou par voie de commissions, du moment qu'elles arrivent à satisfaire le personnel. Les éléments ci-dessous peuvent figurer dans le calcul des rémunérations mensuelles.

Les critères de détermination du salaire de base sont entre autres la compétence (connaissances, capacités de direction et aptitudes aux relations humaines), l'initiative créatrice (réflexion sur les problèmes à résoudre), la liberté d'action et son ampleur, les habiletés, les responsabilités, les exigences physiques et mentales, ainsi que les conditions de travail et l'ambiance dans le travail.

Les éléments accessoires au salaire sont entre autres les indemnités diverses, les primes, ainsi que la mise à la disposition d'avantages en nature. Les indemnités sont rattachées à l'occupation d'une fonction ; effectivement, si un employé travaille dans le

domaine de la prospection de clientèle, il perçoit des indemnités de représentation en sus de son salaire.

En revanche, les primes sont reliées aux performances individuelles ou collectives du personnel, comme pour le cas des comptables qui touchent des primes de fin d'année ou primes de bilan lors de l'élaboration d'états financiers.

Les avantages en nature, quant à eux, sont constitués par la jouissance de divers éléments comme le logement, les crédits téléphoniques, ou encore le gaz. Ils justifient le statut social de chacun des salariés, car l'importance de ces avantages dépend essentiellement du niveau hiérarchique où se situe le poste concerné.

2.3.2. Les dispositions légales sur le salaire

Le salaire de base est fixé par voie d'arrêté ministériel, en ce sens que le Conseil National de l'Emploi (CNE) détermine le niveau de salaire minimum par catégorie professionnelle de chaque employé²⁷. Celle-ci se définit en fonction des diplômes et expériences professionnelles acquises par le salarié, et le montant minimum qu'il touche est déterminé officiellement par le Ministère du Travail, des Lois sociales et de la Fonction Publique. Il existe ce qui est appelé par indice de salaire ou coefficient hiérarchique, ce qui distingue chaque catégorie professionnelle.

Les retenues sur salaire sont d'ordre légal. Il s'agit de retenir une partie de la rémunération, pour diverses raisons.

Effectivement, soit qu'il s'agisse de remboursement de prêt accordé par l'entreprise, soit des retenues dites obligatoires, comme les cotisations à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS), ou encore à l'Organisme Sanitaire Interentreprises (OSIE). Par ailleurs, tout salarié déclaré sera assujéti à l'Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA).

²⁷Code du Travail, extrait de la Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004

Section 3 : Le développement des ressources humaines

D'une façon générale, les salariés sont deux raisons qui les poussent à rester pour le compte d'une entreprise : soit ils attendent d'être payés en fin de mois, soit ils aspirent à une progression dans la hiérarchie.

A ce sujet, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences s'inscrit dans le cadre des politiques de développement d'une organisation.

L'appréciation des ressources humaines est également prise comme étant un élément permettant l'auto-évaluation de la part des salariés, et contribuera également à leur développement personnel et intellectuel.

3.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)

Véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter le Capital Humain selon les besoins de l'entreprise afin de le rendre performant et réactif dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.

La fonction Ressources Humaines va au delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie, de par la prise en compte de la motivation et du stress de son Capital Humain.

La **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)** est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

C'est aussi en France une obligation de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

La GPEC est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

3.2. L'appréciation des ressources humaines

Il faut se demander pourquoi les ressources humaines doivent-elles être évaluées. A cet effet, elles méritent de l'être, en ce sens que les décisions les concernant en dépendent. Effectivement, un jugement positif et non arbitraire permet l'épanouissement de chaque travailleur, car cela lui sert d'indice de vérification de performances.

3.3. Autres domaines pour lesquels sont élaborées les politiques de GRH

Il s'agit entre autres de domaines liés de très près aux politiques de gestion habituelles, comme l'apprentissage et développement, les avantages sociaux et admissibilité, la cessation d'emploi (volontaire et involontaire), le code de conduite, la confidentialité, les conflits d'intérêts ainsi que la violence au travail.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Ce chapitre a permis de découvrir les principales bases contemporaines de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation dans sa généralité. Il a permis de dégager les idées essentielles sur l'apport des solutions logicielles, ainsi que sur les conditions liées à l'environnement du travail et le développement des ressources humaines.

CHAPITRE IV : CHOIX DU THEME ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Etant donné que la rédaction d'un mémoire est un travail scientifique, il a fallu une organisation méticuleuse dans la collecte et le traitement des informations, d'une part, et aussi dans la sélection des données jugées avoir plus d'importance dans la confection de l'ouvrage, d'autre part. Les méthodes se sont focalisées sur la documentation théorique, l'entretien, le recours à des questionnaires ainsi que les observations.

Par ailleurs, le traitement des informations a nécessité des méthodes comme l'analyse systémique, l'analyse SWOT et aussi l'analyse de la chaîne de valeurs.

Section 1 : Raisons du choix du thème

Il existe des liens entre la gestion des ressources humaines et l'économie, en ce que la première consiste à une organisation méticuleuse de travail ainsi qu'à une répartition équitable des tâches en fonction des compétences ainsi que des atouts dont dispose l'organisation. Les Ministères sont ainsi conviés à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines en respectant les impératifs de développement intellectuel des agents pour que ceux-ci puissent travailler en toute confiance, et aussi ceux relatifs à l'organisation administrative des départements ministériels qui devraient favoriser la célérité dans le traitement des dossiers concernant les usagers qui peuvent être constitués d'entreprises commerciales, ou encore de particuliers.

1.1. Raisons du choix du domaine des ressources humaines

La première raison qui nous a poussé au choix du thème sont notamment l'utilité croissante des ressources humaines en raison de la faculté à réfléchir, à raisonner et à être créatif dans l'exécution des tâches. Ainsi, les facteurs de recrutement sont destinés à faire avancer le travail, mais également à permettre à l'organisation d'exécuter ses tâches avec une bonne logique.

Sans les ressources humaines compétentes dans leur domaine respectif, il est certain que l'organisation peut aller dans un mauvais sens. C'est pourquoi les entreprises les plus structurées adoptent des politiques de personnel visant à valoriser le personnel, au moyen de

formations, de rétributions satisfaisantes, ou encore de choix portant sur des compétences particulières.

Nous avons également choisi le thème, étant donné la flexibilité des ressources humaines pour diriger et contrôler les autres ressources. Il ne suffit que des formations pour que les agents puissent s'adapter en fonction de situations qui prévalent. La polyvalence des agents est ici le premier facteur de choix, et cette polyvalence permet de terminer le travail comme il se doit, surtout en cas d'absence de l'un ou de plusieurs titulaires ; ceci ne conduirait pas à un arrêt momentané du travail si un brusque départ d'un des agents se produit (décès et révocation notamment).

La flexibilité des ressources humaine se traduit par son aptitude à occuper des fonctions différentes par rapport à celles qui ont été occupées précédemment. Ainsi, les affectations s'inscrivent bien dans ce cadre ; les agents s'adaptent assez facilement aux tâches qui leur sont confiées et peuvent ne pas avoir un besoin de formation, sauf dans le cadre des postes à responsabilité, où ils ont besoin de formation sur le leadership.

Enfin, le choix du thème se matérialise par les différents problèmes liés à la gestion de ressources humaines au sein des deux départements ministériels qui ont fait l'objet d'études : en effet, les problèmes de discipline sont récurrents, et il n'existe encore aucune solution à ce sujet, si bien qu'il se transmet progressivement entre les anciens et nouveaux agents. Ceci devient ainsi un fléau à long terme, et qui est bien évidemment non conforme à la politique d'emploi à Madagascar, qui est basée sur la discipline et le rendement des salariés.

1.2. Raisons du choix de la GRH, facteur de redressement de l'économie à Madagascar

La question est de savoir pourquoi la gestion des ressources humaines contribue au redressement économique. Etant donné que Madagascar est un pays pauvre, il faut savoir identifier les motifs principaux de cette pauvreté.

L'éducation paraît une des solutions en vue de pallier ces problèmes d'ordre économique, puisqu'un bas niveau scolaire ne permet pas de changer la mentalité et aussi la compréhension des mécanismes de l'économie ainsi que du développement économique. Il faudrait mentionner que les populations ne sont pas obligées de faire leurs études et de se spécialiser dans le domaine, mais il faut tout de même affirmer qu'elles sont confrontées aux

pires difficultés de la vie quotidienne et sont ainsi obligées d'exercer des activités rémunératrices.

Comparé aux autres pays, Madagascar affiche des indices très alarmants en termes d'éducation, d'où la venue de nombreux investisseurs étrangers qui s'accaparent les terres et les richesses minières appartenant aux populations défavorisées, qui ne parviennent pas à se créer une activité commerciale ou industrielle.

Par ailleurs, la mondialisation des échanges oblige indirectement les populations à apprendre les langues étrangères ainsi que les outils utilisés dans le cadre des NTIC, étant donné que les langues utilisées ne sont pas traduites en malgache, ce qui nécessite une compréhension de certains langages techniques.

En ce qui concerne le recrutement d'agents, le problème qui se pose est notamment le niveau d'éducation ainsi que la non maîtrise des langues étrangères qui constituent pourtant un atout pour se faire recruter et pour comprendre les documents utilisés au bureau.

Enfin, l'éducation est d'une importance capitale pour la gestion des ressources humaines, étant donné les difficultés à coacher les agents s'ils n'ont pas assez de bagages linguistiques et académique dans le cadre de l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Il est ainsi logique d'orienter notre réflexion sur la gestion des ressources humaines, si nous nous référons à ces affirmations.

1.3. Raisons du choix des deux départements ministériels

Les deux Ministères sont stratégiques pour la grande Île, en ce qu'ils sont source de rentré de devises. Ainsi, les devises jouent un rôle très stratégique dans le redressement et le développement économique de Madagascar, ou, à défaut, dans la récession et l'inflation, en ce que la rentrée de devises permet à l'Ariary d'augmenter de valeur.

Aujourd'hui, force est de constater que les deux départements ministériels contribuent au développement économique, étant donné que le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie se chargent d'organiser des programmes répondant aux exigences des touristes et vacanciers en provenance des pays d'Europe ou d'autres continents. Par ailleurs, le Ministère des Finances et du Budget, en tant que Grand Argentier de Madagascar, participe

activement à la fixation du taux de change selon les calculs de la valeur des devises auprès du MID.

Il est à remarquer que ce sont les compétences humaines uniquement qui parviennent à se charger de ces organisations et que seuls les hommes ont la faculté d'équilibrer les budgets ministériels, ainsi que de calculer la valeur des devises et de l'Ariary, qui sont des éléments déterminants dans le développement économique de Madagascar.

Nous avons mentionné que le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie est habilité à contribuer à la rentrée de devises. Il joue ainsi le rôle de facilitateur pour les opérateurs dans le domaine du tourisme, de l'hébergement, des transports et du guidage, étant donné que les deux premiers volets sont considérés comme travaillant dans le domaine des ventes de services, au même titre que les exportations. Madagascar, par le biais du Ministère du Commerce, a déjà sorti des textes sur le rapatriement obligatoire des devises.

Le redressement de l'économie de Madagascar peut ainsi se réaliser, car la Gestion des Ressources Humaines est habilitée pour ce faire en tant que base essentielle du redressement et de ce développement.

Section 2 : Méthodologie de recherche

Afin d'accéder à des informations fiables et pertinentes, nous avons utilisé trois méthodologies d'approche tels que la documentation, l'entretien, le recours à des questionnaires et l'observation.

2.1. Documentation

La consultation et l'interprétation de plusieurs ouvrages s'avèrent indispensable pendant la réalisation de ce mémoire. Cette phase de documentation nous a permis d'accumuler des connaissances théoriques précises sur le thème dans un contexte général et de mieux élaborer les différentes approches dans les différentes étapes de la recherche. L'analyse au préalable des ouvrages nous a permis de connaître les différents paramètres à étudier, de collecter les données y afférentes, de détecter les problèmes, de formuler les

hypothèses ainsi que de proposer les solutions appropriés. De ce fait, la documentation s'impose dans toutes les phases de la conception de ce Travail de Recherche.

Différents documents ont été consultés au fur et à mesure du déroulement de la recherche. Ils ont été soutirés à travers la recherche bibliographique et la webographie. Ainsi, nous avons consulté des ouvrages relatifs au fonctionnement de la gestion des ressources humaines auprès des centres de documentations comme le CITE Ambatonakanga et la bibliothèque de l'Université d'Antananarivo. De ce fait, nous avons eu accès à des ouvrages spécifiques se rapportant au thème.

Mis à part ces ouvrages, les théories de base acquises au cours des études universitaires ont été d'une grande utilité. Par ailleurs, des recherches théoriques ont été également effectuées, comme le Petit Larousse 2010. Vu l'avancée de la technologie, les ouvrages ne constituent plus la seule source d'information accessible au public.

Grâce à son évolution et plus particulièrement l'Internet, il est possible de récolter des informations de l'international. Il constitue la plus vaste bibliothèque de textes, de sons et d'image de tous temps à travers le monde. C'est un système mondial d'interconnexion de réseau informatique. La connexion au réseau permet aux internautes d'accéder aux différentes ressources documentaires comme les ouvrages, les revues, les documents à usage professionnel, l'encyclopédie, ou encore le magazine.

La webographie constitue en conséquence une source intarissable d'informations. Afin de trouver des informations fiables avec plus de rapidité, nous avons eu recours à la consultation de l'internet, en visitant plusieurs sites web tels que le www.wikipedia.com, developpez.com, et d'autres sites qui disposent des cours et des e-book gratuits ayant l'accès sur le management.

2.2. Le questionnaire

Pour sa part, le questionnaire nous a donné l'opportunité d'obtenir des informations si la personne est occupée.

Par ailleurs, le questionnaire a permis de recueillir les informations afin d'étoffer le thème. Ainsi, c'est une méthode sûre et efficace, dans la mesure où les questions posées exigent des réponses très précises. Des réponses objectives seront ainsi attendues de la part de

l'interlocuteur, afin qu'il ne puisse exprimer son propre point de vue, et non la réalité au sein du Ministère. A cet effet, un questionnaire basé sur des éléments de réponses multiples était rédigé. Ces réponses seront ensuite classées sur une échelle d'attitude. Elles seront ainsi considérées suivant leur importance, et aussi en fonction des hypothèses et de l'objet d'étude.

En ce qui concerne l'élaboration du questionnaire, des questions dites « fermées » et « ouvertes » ont été posées.

Pour le premier cas, le but est de permettre à l'interlocuteur d'exprimer des réponses très précises sur le thème. Ainsi, ceci ne permet aucun choix sur d'autres réponses.

Les informations ont été recueillies immédiatement à partir de ce type de question, d'autant plus qu'elle est clairement posée, sans que nous ayons eu recours à des mots difficiles. L'inconvénient est que ce genre de questions ne soit défini que dans un territoire limité.

Pour le second cas, les questions ouvertes ont été posées en vue d'obtenir des informations quantitatives, autrement dit la liberté de s'exprimer de la part de l'individu. Il formule librement son opinion par rapport à la question posée.

2.3. L'entretien et les observations

L'entretien est une méthode d'interaction efficace et bénéfique entre intervieweur et interviewé. A cet effet, nous avons eu la chance de pouvoir élaborer notre thème grâce aux impressions, expériences, et opinions formulées par les personnes-ressources. Il nous a été ainsi possible d'apprendre le processus de travail, en quoi il consiste et les méthodes de travail à adopter. Aussi, leurs réponses à nos questions ont approfondi nos connaissances afin d'approfondir le thème.

Pour valider et compléter les données disponibles issues des phases précédentes, nous avons dû ainsi avoir recours à l'entretien. Il consiste à interviewer les responsables impliqués directement ou indirectement par le thème au sein de l'entité en leur attribuant une série de questions. Ces dernières étaient élaborées à partir d'une grille d'entretien qui sert à cadrer les questions autour des axes précis. Etant donné que l'objet de ce mémoire concerne la gestion des ressources humaines au sein de deux départements ministériels, nous avons fondé notre enquête d'une part sur la gestion du personnel au quotidien et d'autre part sur la gestion à long terme des ressources humaines des deux départements ministériels (le fonctionnement,

le système de contrôle interne utilisé, les rôles du système de gestion dans la conduite des affaires des deux Ministères).

La sélection de personnes enquêtées se faisait en fonction de leurs implications sur les données à collecter. Nous avons dû procéder par la réalisation d'un entretien auprès de la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie et aussi auprès de celle du Ministère des Finances et du Budget.

Toutefois, les informations obtenues des entretiens ne sont jugées fiables qu'après une suite de vérifications qui consiste à comparer les résultats obtenus, afin de contrôler la cohérence des données. De ce fait, les réponses obtenues sont comparées entre elles ainsi qu'avec les documents internes de l'entreprise. Après validation, les réponses seront classées suivant leurs thèmes respectifs pour les utiliser lors de la présentation de cet ouvrage. Les résultats obtenus seront ainsi analysés et triés plus facilement.

En outre, l'entretien est une méthode d'interaction efficace et bénéfique entre intervieweur et interviewé. A cet effet, nous avons eu la chance de pouvoir élaborer notre thème grâce aux impressions, expériences, et opinions formulées par les personnes interviewées. Il nous a été ainsi possible d'apprendre le processus de travail, en quoi il consiste et les méthodes de travail à adopter. Leurs réponses à nos questions ont approfondi nos connaissances, ce qui nous a permis d'approfondir le thème.

Pour sa part, l'observation et la prise de notes sont des outils indispensables, car ils nous ont permis d'obtenir des informations nécessaires pour la réalisation de notre mémoire, de poser des questions sur le thème, de connaître l'existant et les différents problèmes au niveau de chaque service. Elles nous ont permis également de voir de façon claire le respect de l'ordre hiérarchique existant entre les membres du personnel dans les différentes procédures, ainsi que la circulation des informations et des documents.

Comme c'est la première fois que nous effectuons des observations au sein d'une entité publique, le stage nous a permis donc de découvrir le milieu du Ministère du tourisme, des Transports et de la Météorologie, d'une part, et du Ministère des Finances et du Budget, d'autre part. En effet, ceci nous a donné l'opportunité de devenir beaucoup plus opérationnel. Nous sommes devenus beaucoup plus responsable et plus conscient, ce qui a notamment éveillé notre conscience professionnelle, ainsi que le respect de la discipline dans tout ce que nous avons entrepris. Il nous a été utile d'être méthodique.

Comme les collègues de travail ont été les principales sources d'informations, nous avons donc tissé un lien basé sur l'entraide et la compréhension avec eux ; ce qui nous a permis de devenir plus ouvert c'est-à-dire plus sociable avec autrui.

Les méthodes utilisées, que ce soient les questionnaires, l'entretien auprès de différentes personnes, la documentation et l'observation ont été d'une grande utilité durant la phase d'observation. Le but est d'obtenir le maximum d'informations qui ont été triées pour l'élaboration du thème. A cet effet, nous avons passé trois semaines auprès du Ministère pour la collecte d'informations susceptibles d'étoffer le thème étudié.

Les informations ne sont pas seulement collectées, mais elles sont également décortiquées en vue de leur analyse et de classement.

Section 3 : Les outils d'analyse

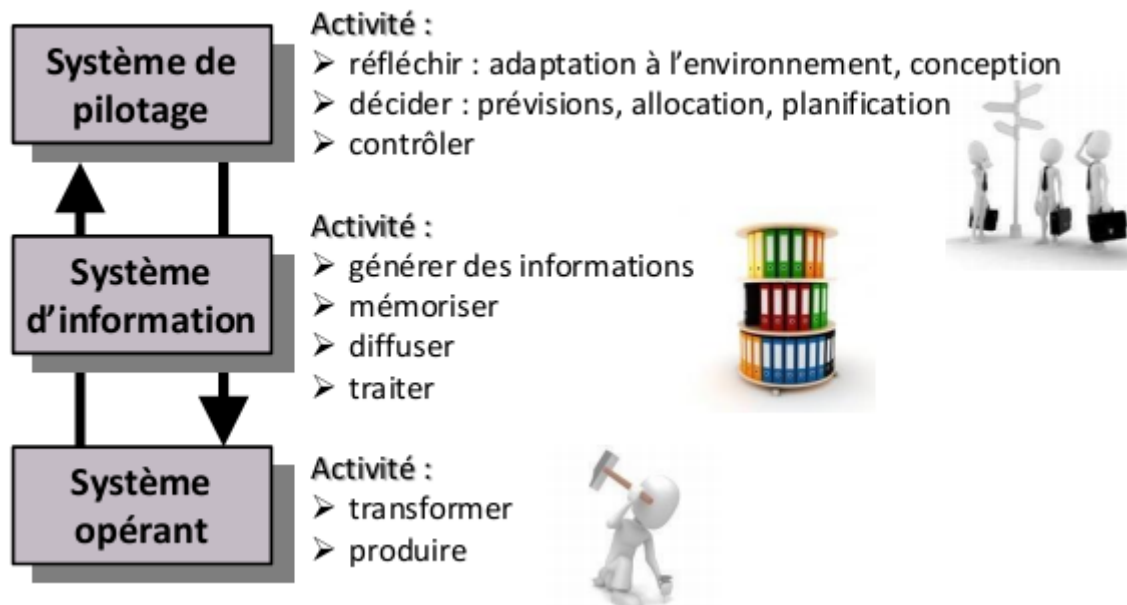
Dans notre démarche d'étude, nous avons dû utiliser différents outils d'analyse afin de diagnostiquer le système de gestion des ressources humaines des deux départements ministériels et pour trouver les possibilités d'améliorations. Ainsi les outils d'analyses utilisées ont été l'analyse systémique, l'analyse SWOT et l'analyse de la chaîne de valeurs.

3.1. L'analyse systémique

Etant donné que cette étude se centralise sur le système de gestion de l'entreprise, il serait convenable d'adopter, parmi tant d'autres, une approche systématique pour mieux cerner le sujet. Cette méthode consiste à considérer la zone d'étude, c'est à dire le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, ainsi que le Ministère des Finances et du Budget, sous sa forme globale, puis à étudier élément par élément, en tenant compte des interactions qui existent entre chacun d'eux. De ce point de vue, l'entité est définie comme un système, comportant plusieurs éléments en interactions et agissant dans un but commun. Ces éléments sont eux-mêmes des systèmes (ou sous système). En effet, l'entité peut se décomposer en trois sous-systèmes, à savoir le système de décision, le système d'information et le système opérant.

De ce fait, avant d'entreprendre quelque analyse sur les deux départements ministériels, il faut disposer au préalable un aperçu sur le fonctionnement de chacun de ces sous systèmes et leurs interactions qui peut être présenté comme suit :

Figure N°2: Analyse systémique



Source : GUILLAUME Rivière. Informatisation du système d'information (PDF). Edition 2013. P13

L'approche systémique parfois nommée analyse systémique est un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets dans leur complexité. Pour tenter d'appréhender cet objet d'étude dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties, cette démarche vise par exemple à identifier : la « finalité » du système, les niveaux d'organisation, les états stables possibles, les échanges entre les parties, les facteurs d'équilibre et de déséquilibre, les boucles logiques et leur dynamique.

3.2. L'analyse SWOT

Le terme SWOT est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, et en français, il s'agit de procéder à l'analyse FFOM ou des forces et des faiblesses de l'entité, et aussi des opportunités et des menaces de l'environnement. « Il s'agit d'une analyse

multicritère à deux différences près : elle est qualitative et ne tente pas de déboucher sur les mesures objectives. Elle définit de manière différente les concepts attractivité et de compétitivité.

Une analyse SWOT résume un audit interne en forces et faiblesses relatives de l'entreprise (sa compétitivité) et synthétise en opportunités et menaces l'audit de son environnement (son attractivité) ».

L'analyse des opportunités et des menaces est utile dans le cas du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, et aussi du Ministère des Finances et du Budget, dans la mesure où elles présentent des meilleures occasions ou encore des dangers pour la continuité des activités.

Les forces et les faiblesses concernent uniquement l'entité, mais elles présentent également des dangers et créent également des opportunités de développement.

L'analyse des « opportunités et menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clé de succès à maîtriser. De ce point de vue, l'analyse est dynamique.

3.3. Analyse de la chaîne de valeur

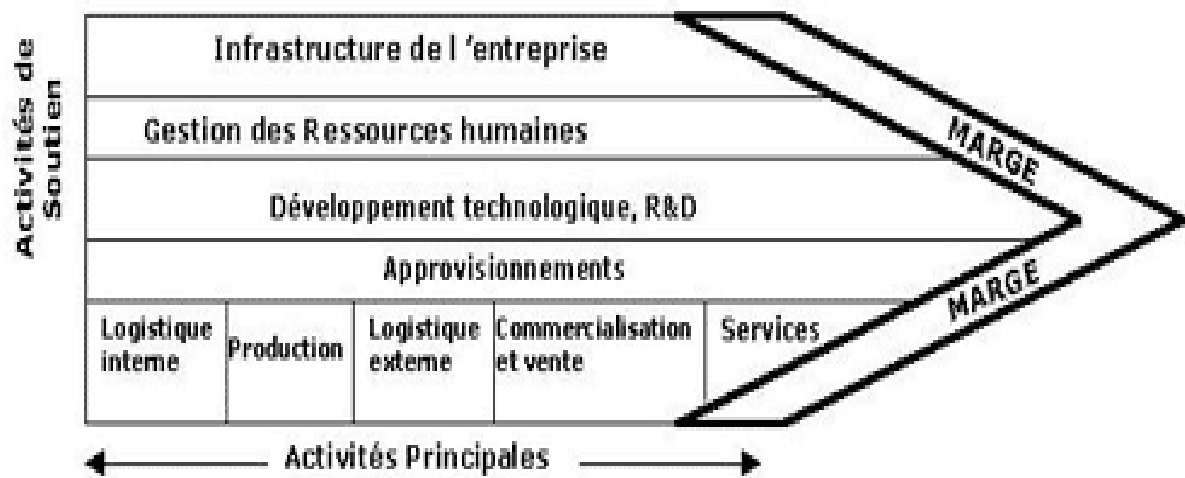
La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel ».

Selon cet auteur, la chaîne de la valeur permet d'analyser les différentes activités d'une entité en montrant comment chacun d'eux contribue à l'obtention d'un avantage compétitif.

Elle permet également d'évaluer les coûts qu'occasionnent les différentes activités.

La chaîne se compose donc d'une série d'activités ajoutant de la valeur.

Figure N° 3 : La Chaîne de Valeur (Source : Choix stratégique, Michael Porter, 1980)



En appliquant la gestion des ressources humaines par l'approche systémique, on gagne : l'Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés ; l'aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés et conférer à parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

La structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente ; la compréhension des interdépendances entre les processus du système ; l'intégration des processus bien harmonisés et structurés et l'amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

On peut assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels ; comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources et cibler, définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.

CONCLUSION DE CHAPITRE

L'importance de la fonction personnel a été à l'origine de la gestion des ressources humaines, surtout en cette période où l'effectif auprès de chaque organisation augmente. Il est tout à fait logique que nous ayons présenté les bases théoriques sur la fonction personnel et aussi sur la gestion des ressources humaines. Nous avons également procédé à la présentation des méthodes d'analyse qui ont été utilisées en vue de collecter et de traiter les données.

La fonction personnel s'est développée parallèlement à celle de l'économie de chaque pays, ce qui signifie que la mise en place d'entités plus grandes contribue certes à ce développement économique de par les impôts et la création d'emplois, mais également à l'extension du personnel et aussi à la création de techniques de gestion du personnel qui se veulent très évolutives et non statiques.

En outre, la gestion des ressources humaines a permis à de nombreux auteurs de déduire qu'elle contribue essentiellement à l'épanouissement de l'individu, du fait qu'il vive dans une organisation très structurée et qui est régie par des règles répondant aux besoins de développement de l'organisation en question.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion des ressources humaines a connu un essor considérable, de par la simple définition de la fonction personnel. A cet effet, elle est passée par plusieurs étapes avant de se métamorphoser pour s'adapter au contexte actuel, qui passe par différentes politiques, qui sont entre autres le recrutement, la sélection et l'intégration, la formation et le coaching, la motivation positive et négative, la motivation individuelle et de groupe, l'administration du personnel, la gestion au sens large, la communication, l'information, ainsi que l'amélioration des conditions de travail. Celles-ci servent de base pour une conduite ordonnée du personnel qui doit porter ses fruits sur l'ensemble de l'activité et même du secteur.

Le personnel étant la force productrice de l'entité, il est fort logique de se référer au contexte du développement de l'organisation, ce qui suppose une bien meilleure considération des hommes. A ce sujet, il n'est pas suffisant de dire que seule la rémunération motivante

permet d'encourager les employés, encore faut-il que ces employés ne soient pas victimes d'abus moraux ou physiques lors de l'exécution des tâches quotidiennes.

Par ailleurs, la considération s'exprime également par l'octroi d'un poste correspondant aux compétences techniques ainsi qu'à la formation et au niveau académique de l'organisation en question. Il est clair que si une personne est titulaire d'un diplôme plus élevé que les autres se voit octroyer un poste à responsabilité, donc il lui faut une formation en termes de conduite d'hommes, d'organisation et de timing, ou encore de capacité de prise de décision, surtout dans les cas où les situations le veulent.

Bon nombre d'auteurs en gestion des ressources humaines savent pertinemment que le leadership d'une personne est tributaire de son éducation, de sa personnalité et aussi de son expérience à traiter des situations analogues à la conduite d'une équipe. Cette conduite ne se fait pas uniquement au niveau technique, étant donné que la gestion d'hommes veut des compétences psychologiques très poussées, malgré que le titulaire de cette fonction n'ait pas suivi une formation académique dans le domaine. C'est pourquoi, dans certaines annonces d'offre d'emploi, il est exigé les qualités de bon manager, ayant une très forte personnalité et une capacité de persuasion très accrue.

Par ailleurs, l'économie sociale est orientée vers la gestion des ressources humaines, en ce qu'elle retrace les compétences utiles et aussi le système de revenus qui reviennent de droit aux agents et salariés d'entreprises privées. Les bases théoriques à ce sujet ont été développées pour justifier les liens qui existent entre la gestion des ressources humaines et l'économie dans sa généralité.

Le développement de l'économie est notamment issu des capacités organisationnelles des ressources humaines, en ce qu'elles parviennent à réfléchir sur la favorisation des secteurs stratégiques permettant de contribuer largement au succès de Madagascar dans le domaine économique, et que cette capacité provient essentiellement de l'éducation scolaire. Par ailleurs, les capacités organisationnelles, surtout en termes de fonctionnement de l'Administration qui est constitué de services publics, permettent aux entreprises œuvrant dans le tourisme et aussi dans d'autres activités, de se développer et d'apporter leur part d'impôt en vue de contribuer à ce développement économique.

DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE DE LA GRH AU SEIN DES DEUX ORGANISMES PUBLICS

Le pourquoi de la gestion des ressources humaines étant identifié, il convient maintenant de voir si elle a été suivie à la loupe auprès des organismes publics qui ont fait l'objet d'études. En effet, en tenant compte de la mauvaise réputation des services publics auprès des usagers, l'on se demande si la gestion des ressources humaines est un leurre, en ce qu'elle peut ne pas être respectée comme il se doit, au niveau des étapes de recrutement, de sélection et d'intégration, au niveau des différentes possibilités de motivation des agents, ou encore à la gestion des rémunérations ou de la carrière de chacun.

Les entreprises privées adoptent généralement les politiques et techniques de direction du personnel, en mettant au préalable les enquêtes sur les motivations du personnel ainsi qu'en procédant à diverses consultations avant de mettre en œuvre les différentes politiques du personnel. Ceci a l'avantage de traiter les salariés d'un même niveau hiérarchique et avec les mêmes compétences d'une façon égalitaire. Par ailleurs, la considération de chacun reste toujours un des éléments importants dans la mise en place de politiques de personnel jugées adaptées au contexte qui prévaut au sein des entreprises privées.

En vue de découvrir les différences entre les bases théoriques qui ont été présentées ainsi que les réalités en matière de gestion des ressources humaines au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie ainsi que du Ministère des Finances et du Budget, il y a lieu de procéder à la présentation générale de ces deux départements ministériels et, de ce fait, de mettre en avant les caractéristiques principales de la conduite des ressources humaines auprès de ces entités.

Pour ce faire, quatre chapitres composeront cette seconde partie de l'ouvrage, à savoir la description des organismes publics visités, la gestion des ressources humaines au niveau du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, la gestion de ressources humaines au niveau du Ministère des Finances et du Budget et aussi la présentation des analyses selon le modèle SWOT.

L'objectif principal de cette seconde partie est bien évidemment de démontrer si la gestion des ressources humaines au sein de tous les départements ministériels contribue réellement ou non au développement économique de la Grande Île.

CHAPITRE I : LE MINISTERE DU TOURISME, DES TRANSPORTS ET DE LA METEOROLOGIE

Le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie est bien placé pour développer l'économie de Madagascar, en ce qu'il se charge notamment de la politique étatique en matière d'orientation des activités à haut revenu, que sont le tourisme et les transports. A ce sujet, l'intérêt que porte ce Ministère en faveur de l'économie malgache est qu'il est un des catalyseurs du développement des opérateurs touristiques et activités liées comme les transports aériens et terrestres, l'hébergement et la restauration.

Section 1 : Description générale

La description va certes être orientée vers les missions et attributions dévolues aux deux départements ministériels, mais elle sera plutôt axée sur la gestion des ressources humaines au sein de ces deux entités, étant donné leur apport sur l'organisation des travaux administratifs et, de ce fait, du redressement économique au sein de la Grande Île.

Etant en charge de deux secteurs pourvoyeurs de devises étrangères, ce Ministère est habilité à prendre part dans le redressement économique de Madagascar. Ainsi, nous vous présentons ci-dessous les attributions, rôles, missions ainsi que la conduite des ressources humaines au sein de ce département ministériel.

1.1. Missions principales

La mission dévolue au Ministère du Tourisme d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de Tourisme. A cet effet, il est chargé notamment, en coordination avec les administrations concernées, d'élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie du développement touristique et de mener les études et enquêtes nécessaires au développement du tourisme aussi bien au niveau national que régional. Il a en charge d'élaborer les projets de lois et les textes d'organisation relatifs aux activités touristiques et veiller à leur application et d'encadrer et assurer l'appui aux professions et aux activités touristiques conformément à la réglementation en vigueur. Il a également à orienter, contrôler les services déconcentrés et évaluer les moyens nécessaires à leur gestion et à participer à

l'élaboration et au pilotage de la stratégie de formation hôtelière et touristique. Ce Ministère a également comme mission d'encadrer les établissements de formation relevant du Ministère du Tourisme et à veiller à l'établissement et au renforcement des relations dans le cadre de la coopération bilatérale ainsi qu'avec les organisations spécialisées. Par ailleurs, il assure la tutelle des établissements relevant du Ministère du Tourisme.

1.2. Missions liées spécifiquement à ses activités

Dans le domaine du tourisme, le Ministère du Tourisme est chargé notamment de concevoir les actions et les mesures visant le développement et la promotion du tourisme, de définir et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de mise à niveau touristique et de promotion de la compétitivité du produit touristique, d'effectuer les études nécessaires en vue de la promotion et la mise à niveau du secteur touristique, d'orienter et de suivre les investissements dans le secteur du tourisme et de contrôler les projets, de promouvoir l'aménagement et l'équipement des zones touristiques, d'analyser la conjoncture touristique à l'échelle nationale et internationale et de suivre ses évolutions, d'élaborer les projets des textes législatifs et réglementaires réglementant les activités touristiques et de contrôler leur application, de contrôler la qualité du produit et services touristiques et de suivre la mise en œuvre des plans de qualité et des normes de classification, de fixer les conditions d'exercice des activités touristiques, d'étudier et d'approuver les programmes de formation professionnelle en collaboration avec les structures concernées et d'en assurer l'exécution.

Peut être également défini comme étant la mission principale du Ministère du Tourisme l'octroi de chances de développement des infrastructures hôtelières ainsi que celles de l'organisation de circuits touristiques. C'est justement la raison d'être de l'ONTM qui est le bureau officiel représentant l'Etat pour tout ce qui est information statistique sur le nombre de touristes par année, les saisons hautes et saisons basses, ainsi que les sites intéressants pour les guider et également les centres de formation en tourisme et qui sont agréés officiellement par l'Etat. L'objectif est notamment d'aider les opérateurs à mieux identifier les éléments entrant en jeu en vue de les permettre d'établir leurs prévisions.

1.3. Missions en relations avec l'international

Il est représenté dans toutes les structures ayant un rapport avec ses attributions. Le Ministère du Tourisme est chargé de développer les programmes de coopération internationale et de soutenir les relations avec les organismes internationaux et régionaux intéressés par les questions relevant des attributions du ministère. Le Ministère du Tourisme assure la tutelle des organismes, entreprises et établissements publics qui en relèvent conformément à la réglementation en vigueur.

Un des éléments de la politique générale de l'Etat est le volet tourisme, qui consiste à mettre en œuvre la politique de développement des relations avec l'étranger par le biais d'offres de services d'hébergement, de restauration, de trekking, ainsi que de tous services liés directement ou indirectement avec le tourisme. C'est dans cette optique que le gouvernement incite les initiatives entrepreneuriales dans la création de tour operators, d'établissements hôteliers et d'agences de location de voitures ainsi que de compagnies aériennes. Pour cela, il faut que les infrastructures d'accueil et les immobilisations soient conformes aux normes d'hygiène et de sécurité, et ce dans le but de mieux vendre la destination Madagascar et d'asseoir une véritable et bonne réputation afin de faire rentrer les devises en faveur des caisses de l'Etat. C'est déjà un signe qui marque la ferme volonté d'appliquer la Politique Nationale de Développement.

Les effets qui en découlent sont notamment la mise en place de centres de formation en langues étrangères qui ont trait au tourisme, notamment le français, l'anglais, l'allemand, le japonais ou les autres langues destinées à être utilisées dans l'accompagnement des touristes. Par ailleurs, les centres de langue qui ont déjà existé et qui travaillent ou sont même sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur ainsi que des ambassades étrangères implantées à Madagascar font que les langues enseignées sont une source de revenus sûre pour ces établissements de formation.

En somme, sa mission est non seulement de veiller à la mise en œuvre efficace et efficiente du Programme National de Développement et de la Politique Générale de l'Etat dans les trois secteurs indiqués mais contribuer également à l'accès facile et rapide aux informations réelles sur Madagascar.

Section 2 : Les autres tiers et l'organisation générale du Ministère

En vue de réaliser sa principale mission qu'est le rapatriement de devises de par ses activités en tant que facilitateur, le Ministère travaille en étroite collaboration avec les opérateurs touristiques et de transport aérien. Il se charge ainsi de rendre service lors de l'octroi d'autorisations d'ouverture en faveur de ces opérateurs.

2.1. Partenaires économiques et champ d'intervention

Les entreprises et activités touristiques qui sont sous son égide sont entre autres l'hébergement, la distribution de voyages, le transport touristique, la restauration touristique, ainsi que le guide du tourisme. A cet effet, il est chargé d'entreprendre toutes études et recherches relatives au tourisme et aux loisirs touristiques, de proposer les projets de textes législatifs et réglementaires relevant de son domaine d'activité et de veiller à leur application, de définir les programmes et projets à réaliser dans le cadre du plan ainsi que les mesures d'accompagnement appropriées et les soumettre à l'approbation du gouvernement, de mettre en œuvre les décisions prises par le gouvernement relatives aux secteurs du tourisme, et des loisirs touristiques, soit directement, soit par l'intermédiaire des organismes, établissements et entreprises publics placés sous sa tutelle.

Les autres partenaires économiques sont également les prestataires en matière de location de véhicules en faveur des touristes, les propriétaires de sites privés, ceux des maisons d'hôte, et même les transporteurs urbains qui n'ont pas de lien avec les touristes mais qui assurent des revenus importants en faveur de l'Etat, grâce aux impôts et taxes parafiscales que les propriétaires paient.

Dans une plus large mesure, les partenaires de ce département ministériel sont également les établissements de formation en tourisme et hôtellerie. Ils peuvent être privés ou publics, comme pour le cas de l'Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie.

2.2. Les secteurs qui sont sous l'égide du Ministère

Le Ministère a en charge trois départements qui sont interdépendants, non seulement au niveau de l'organisation, mais également en termes de développement économique du

pays. La synergie entre ces trois départements que sont le tourisme, les transports, et aussi la météorologie devrait contribuer au développement des deux premiers domaines, que sont le tourisme et les transports, étant donné leur rôle primordial dans la rentrée de devises et aussi dans la venue des touristes qui sont à l'origine des recettes contribuant à ce développement.

Le Tourisme, les Transports et la Météorologie sont des secteurs importants du développement économique et social de Madagascar de par leur rôle transversal dans la création d'activités connexes génératrices de revenu et leur participation au renforcement et à la stabilisation des agrégats économiques comme l'emploi et la balance des paiements. A cet effet, il est primordial d'engager les réformes afin d'assainir et d'améliorer les interventions de toutes les parties prenantes dans les dits secteurs.

Section 3 : Attributions et organisation générale

L'organisation générale du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie se matérialise par la répartition des tâches ainsi que par la dénomination des postes ; la volonté du Ministère à développer les trois secteurs est ainsi un exemple permettant d'illustrer son utilité pour le bien-être de l'économie dans sa généralité.

3.1. Attributions dévolues aux principales fonctions

Le département ministériel a prévu de développer le tourisme et a affecté un certain nombre d'agents pour ce faire. A ce sujet, ces personnes s'engagent dans le but de redorer le blason du secteur touristique, surtout depuis les problèmes récents sur AIR MADAGASCAR. Pour sa part, la formation est d'une importance capitale pour les agents du Ministère, en ce qu'ils auront à adapter leurs compétences en fonction des besoins des services et agir en conséquence pour les personnes désireuses de confectionner leur dossier.

Le contrôle est toujours utile dans le cadre du bon fonctionnement du Ministère, d'une part, mais également en raison des impératifs de développement du tourisme, d'autre part. Nous constatons que ce département ministériel est un des piliers stratégiques de la rentrée des devises qui améliore l'économie malgache.

La Direction Régionale du Tourisme est habilitée à gérer directement les activités des tours operators en définissant les circuits ainsi que les endroits les plus intéressants et

attrayants pour les vacanciers et touristes étrangers. La destination Madagascar devrait bien se vendre grâce au personnel de cette Direction Régionale du Tourisme.

La Direction des Transports routiers apporte sa contribution en se chargeant de la sécurité routière en collaboration avec la Direction Générale de la Sécurité Routière au niveau de chaque commune.

La Direction des Exploitations Météorologiques est chargée de connaître et d'anticiper la venue de pluies torrentielles ainsi que de la prévision du beau temps pour les communiquer au grand public, et, plus particulièrement, les touristes qui souhaitent visiter Madagascar en pleine saison sèche.

3.2. Attributions de la Direction des Ressources Humaines

A ce sujet, les missions de la Direction des Ressources Humaines s'avèrent stratégiques et très importantes, de par les impacts qu'elle a sur le Ministère ainsi que sur les usagers comme les tours operators, les établissements hôteliers ou encore les compagnies aériennes et coopératives de transport terrestre.

3.2.1. Conduite quotidienne des tâches et attributions

La Direction des Ressources Humaines ne se charge essentiellement que du programme de conduite des tâches au quotidien, en mettant en œuvre la Politique Générale de l'Etat, et en travaillant selon les directives du Ministère des Finances et du Budget, en raison de la délimitation du budget alloué au personnel d'Etat qui se chiffre à près de 70% du budget général, surtout en matière d'acquisition du personnel.

En tant que premier responsable du personnel du Ministère, celle-ci se charge de la validation des dossiers lors de la phase de recrutement et d'intégration d'agents (Emplois de Courte Durée).

La Direction des Ressources Humaines se charge de l'exécution – et non de la mise en place uniquement – des tâches quotidiennes : il s'agit principalement de l'avancement des agents, de leurs congés, des autorisations d'absence qui leur sont délivrés, du remplacement numérique mais selon les décisions du Ministre, les affectations, les avenants, le mandatement de salaires, ainsi que la promulgation d'arrêtés ministériels et d'actes administratifs.

L'avancement est catégorisé en deux groupes : l'avancement d'échelon et l'avancement de classe. Ainsi, si un agent souhaite obtenir une augmentation de salaire, il lui est possible soit de demander l'un des deux, soit d'attendre une décision de la part du gouvernement sur l'augmentation de salaire.

Les congés délivrés par la Direction des Ressources Humaines ne sont obtenus qu'au bout de 12 mois d'ancienneté, et seule une fraction de 15 jours peut être octroyée en faveur de l'agent qui a demandé le congé en question.

Le remplacement numérique d'une personne décédée ne se fait pas au niveau de la Direction des Ressources Humaines, mais en fonction de la seule compétence souveraine du Ministre.

Les affectations concernent soit le remplacement numérique au niveau des départements et directions interrégionales du Ministère, soit l'application de l'affectation dite disciplinaire, qui consiste à envoyer un agent hors de la localité d'origine de cette personne.

3.2.2. Mise en application de la législation sociale

La Direction des Ressources Humaines assure la mise en œuvre de la législation sociale et est le garant du dialogue social entre les différents acteurs du Ministère. Il doit jouer le rôle de médiateur entre les salariés et l'entreprise. Il doit assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et ceux des salariés. Ces intérêts sont le plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier alors que les préoccupations des salariés sont d'ordre social et humain. La Direction des Ressources Humaines doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Il joue le rôle de facilitateur, de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'organisation et éviter les conflits.

3.2.3. Garanties en vue de la paix au sein du Ministère

S'il ne parvient pas à éviter les conflits, il doit les résoudre le plus rapidement possible afin que ceux-ci ne nuisent pas au développement de l'organisation. Les conflits peuvent être

des grèves, des plans sociaux, ou de simples différends entre salariés ou entre un ou des fonctionnaires et le staff dirigeant. Pour les résoudre il doit user de ses compétences techniques et professionnelles mais aussi de ses compétences humaines et psychologiques.

Comme les agents proviennent de différentes Régions de la Grande Île, le Ministère se veut être le bon exemple quant à l'instauration de l'unité nationale pendant l'exécution du travail. A ce sujet, elle ne peut refuser les candidatures et aspirations de chacun pour des raisons liées à l'origine ethnique par exemple. La Direction des Ressources Humaines apparaît donc comme le garant du dialogue et de la paix sociale. En termes de gestion pratique des ressources humaines, nous avons pu obtenir des informations au sujet de l'effectif, du mode de recrutement, ainsi que de la répartition de ces agents à travers les différentes directions et démembrements du département ministériel.

Comme le Ministère se charge de trois grands domaines, à savoir le Tourisme, les Transports ainsi que la Météorologie, il y a lieu de présenter la répartition des effectifs en fonction de ces trois domaines.

Département du Tourisme :

Effectif de l'ensemble du département : 280 au niveau régional et central

Département des Transports :

Effectif de l'ensemble du département : 259 au niveau régional et central

Département de la Météorologie :

Effectif de l'ensemble du département : 24 ingénieurs, agents de cadre A : 31 personnes, agents de cadre B : 31 personnes, agents de cadre C : 39 personnes, agents de cadre D : 27 personnes, Employés de courte durée : 16, ce qui fait un total de 168 au niveau central à Antananarivo.

(Source : secrétaire de la Direction des Ressources Humaines du Ministère)

3.3. Organigramme

Ce faisant, nous allons représenter l'organigramme de ce département ministériel qui se définit comme étant le squelette de base de l'organisation. A ce sujet, il représente non

seulement les différentes dénominations des fonctions au sein de ce département ministériel, mais il établit également les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les fonctions définies à cet effet.

L'organigramme est un schéma représentatif des différents postes ainsi que leurs liens, ceci dans le but d'apprécier les liaisons de travail entre les différentes fonctions. Il démontre en outre les relations de pouvoir entre les salariés d'une part, et l'existence de services et directions au sein de l'entreprise. Ainsi, cette représentation schématique retrace les différents niveaux hiérarchiques entre les postes, et ce afin d'assurer une bonne coordination dans l'exécution des tâches et dans la circulation des informations entre les salariés.

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, etc. Il se doit de posséder une référence documentaire.

Il peut être réalisé sous différentes formes, la plus classique étant le râteau.

Un organigramme sert à indiquer la répartition des responsables, d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux.

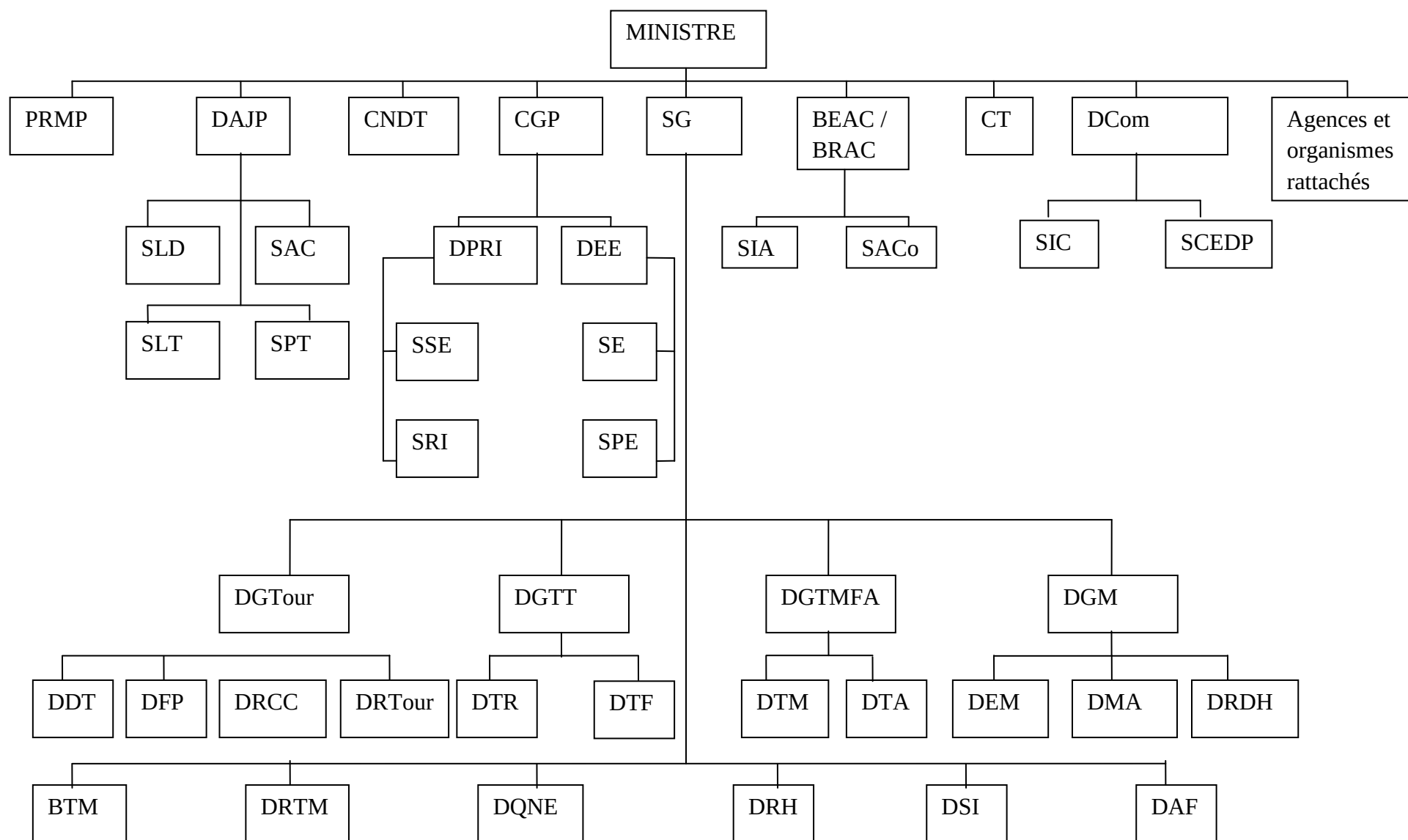
Il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans des définitions de fonction (ces définitions de fonction sont rattachées à l'organigramme par une référence documentaire avec révision).

Il permet de représenter les relations de commandement (ainsi que les statuts, cadre, assimilé cadres, ...) les rapports de subordination.

Les postes de direction et d'exécution sont représentés par des rectangles et les postes d'états-majors par des ovales, par exemple (voir la norme de représentation des logigrammes avec ses codes de formes).

L'organigramme va être présenté en détails en vue de déterminer qui fait quoi parmi les trois départements et de délimiter le champ d'application de chaque département issu de ce Ministère. La figure ci-dessous donne plus d'indications à ce sujet.

Figure N°4 : Organigramme général (Source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines)



L'organigramme fait apparaître la répartition des tâches et rôles qui sont assignés à chacun des titulaires de fonctions. A ce sujet, treize Directions sont sous l'autorité du Ministre, tandis que chacune d'entre elles dirige près de trois à cinq postes.

Le respect de la politique de décentralisation effective a permis au Ministère de répartir les tâches et de ne pas cumuler les fonctions ; il s'ensuit ainsi une hiérarchisation de ces tâches en vue d'harmoniser les activités par Direction, service et section.

Par ailleurs, il est de rigueur pour chaque Ministère de disposer d'un Directeur de Cabinet et d'un Secrétaire Général, qui sont en vérité les premiers responsables de la bonne marche des activités du Ministère, notamment en ce qu'ils assurent le déroulement des tâches quotidiennes et les affaires courantes. Le Ministre, quant à lui, se charge des relations avec les bailleurs éventuels dans le cadre de la mise en place de politiques dans les trois domaines.

En outre, le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie emploie un très grand nombre de personnes, en vue de se faire représenter auprès des différentes Régions de la Grande Île et de mettre en place la politique de proximité en ce qui concerne les services décentralisés et déconcentrés.

Enfin, ce département ministériel qui se charge de trois directions pense produire une synergie quant à la complémentarité de ses activités.

CONCLUSION DE CHAPITRE

L'organisation du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie a pu démontrer son importance au niveau du développement de l'économie de Madagascar, étant donné qu'il est le premier facilitateur de toutes les activités visant l'accueil et l'hébergement ainsi que le guidage des touristes, ainsi que celles liées au domaine des transports aériens, maritimes et terrestres. Ce département ministériel témoigne de la bonne marche des secteurs pourvoyeurs de devises en faveur de la Grande Île.

Ce Ministère devrait ainsi axer ses efforts dans les trois départements, en ce qu'il permet aux opérateurs dans le domaine de faire valider officiellement leurs activités.

CHAPITRE II : LE MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

Le Ministère des Finances et du Budget constitue le poumon de l'efficienne économique et de celui des échanges commerciaux. C'est pourquoi il est important de parler de ce Ministère, étant donné son rôle stratégique sur l'ensemble des activités de l'Administration ainsi que de ses agents.

Section 1 : Présentation du Ministère des Finances et du Budget

Le Ministère des Finances et du Budget peut être appelé par « le Grand Argentier ». A ce sujet, il a en charge l'établissement du planning de prévisions de dépenses et d'encaissement de recettes fiscales, douanières et autres formes d'aides bilatérales et émanant des principaux bailleurs de fonds.

1.1. Les attributions du Ministère²⁸

Conformément aux dispositions du Décret N° 2014 - 1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, et aussi dans le cadre de la Politique Générale de l'Etat, le Ministre des Finances et du Budget élabore et met en œuvre la politique financière, fiscale et budgétaire de l'Etat comprenant l'élaboration des projets de Lois de Finances, le contrôle et la synthèse de l'exécution des Lois de Finances, les travaux d'assiette, de contrôle et de recouvrement des ressources fiscales et douanières, la gestion et le contrôle du patrimoine de l'Etat et des collectivités locales, la gestion de la trésorerie et des dettes intérieure et extérieure de l'Etat, la coordination de la Politique du Gouvernement en matière de micro finance.

Par ailleurs, il a également en charge le partage avec d'autres entités du pilotage de l'économie et de la maîtrise des grands équilibres économiques, financiers et monétaires qui consistent en l'établissement, le suivi et le perfectionnement du tableau de bord et la conduite des travaux et d'analyses susceptibles d'éclairer les choix et décisions du Gouvernement en matière budgétaire et financière.

²⁸Décret N° 2014 - 1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget, l'organisation générale de son Ministère, dans le cadre de la Politique Générale de l'Etat

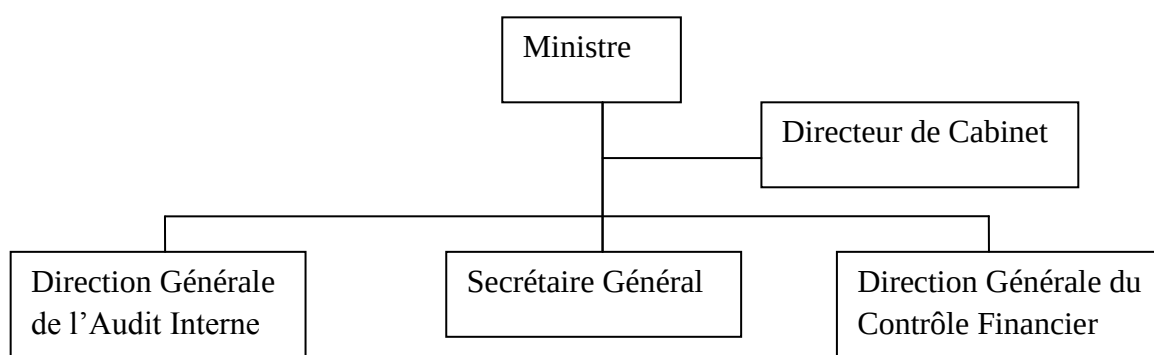
En outre, le Ministère assure la gestion et le suivi-évaluation des aides extérieures et contribue à l'harmonisation de la coopération avec les bailleurs de fonds, la tutelle des institutions financières et des établissements publics, et contribue activement au bon déroulement de l'évolution de l'environnement institutionnel Malgache dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration, de la régulation de l'environnement comptable de l'ensemble des secteurs économiques.

1.2. Organisation générale

L'organisation générale du Ministère des Finances et du Budget est fixée comme suit : le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général, la Direction Générale de l'Audit Interne placée sous l'autorité directe du Ministre, la Direction Générale du Contrôle Financier placée sous la tutelle et le contrôle technique du Ministre, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics placée sous la tutelle technique du Ministre, la Cellule de Coordination des Projets de Relance Economique et d'Actions Sociales.

Nous vous présentons l'organigramme général du Ministère en présentant les postes principaux.

Figure N° 5 : Organigramme général des principales fonctions du Ministère (source : secrétariat de la Direction des Ressources Humaines)



L'organigramme comprend cinq principaux postes, à savoir le Ministre, le Directeur du Cabinet du Ministre, le Secrétaire Général, le Directeur Général de l'Audit Interne et le Directeur Général du Contrôle Financier. Ces fonctions jouent un rôle prépondérant dans

l'instauration de la discipline générale au niveau de l'ensemble du Ministère, et plus particulièrement aux méthodes de travail qui sont adoptées par chaque titulaire de fonction.

En concertation avec l'équipe dirigeante, le Ministre a pu décrire l'organigramme ainsi que les fonctions subalternes en vue de permettre le traitement des dossiers rattachés aux finances publiques ainsi qu'au Budget Général de l'Etat. Ceci a comme objectif l'harmonisation et la conduite optimale de la politique économique de Madagascar, étant donné que toutes les décisions en termes de recettes et de dépenses passent obligatoirement par ce Ministère, et, plus particulièrement, par la Direction Générale du Contrôle Financier.

Le second objectif, pour sa part, est aussi lié à l'amélioration de la conduite des vérifications en termes de recettes et de dépenses, c'est pourquoi le Ministère s'est doté d'une Direction Générale du Trésor et d'une Direction Générale se chargeant du Trésor ainsi que d'une Direction Générale des Impôts.

Section 2 : Attributions dévolues aux principales fonctions

Il s'agit entre autres de la Chefferie, du Secrétariat Général, de la Direction Générale des Impôts, de la Direction Générale des Douanes, de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale du Trésor.

2.1. Chefferie

La Chefferie inclut le Directeur de Cabinet du Ministre, ainsi que ses subordonnés.

2.2. Secrétaire Général

Le Secrétaire Général seconde le Ministre dans l'exercice de ses attributions administratives et techniques. Il a pour mission de diriger les opérations du Ministère, d'établir et mettre en œuvre des procédures et des processus pour s'assurer que les engagements du Ministère sont tenus. Ce Secrétariat a également à gérer le budget du Ministère d'une manière responsable et de gérer le personnel du Ministère de manière

optimale; gérer le patrimoine du Ministère conformément aux règles de la bonne gouvernance.

Le Secrétaire Général seconde le Ministre dans l'exercice de ses attributions administratives et techniques. Il a pour mission de diriger les opérations du Ministère, d'établir et mettre en œuvre des procédures et des processus pour s'assurer que les engagements du Ministère sont tenus. Ce Secrétariat a également à gérer le budget du Ministère d'une manière responsable et de gérer le personnel du Ministère de manière optimale; gérer le patrimoine du Ministère conformément aux règles de la bonne gouvernance. Il assure aussi la coordination de la préparation de la Politique Générale du Ministère, l'animation et le suivi des activités des Directions Générales, des Directions centrales et régionales, des Services centraux et régionaux du Ministère qui le composent ainsi que des organismes rattachés et sous tutelle nonobstant les textes particuliers qui les régissent. Le Secrétaire Général organise et coordonne les relations du Ministère avec les bailleurs de fonds et les partenaires extérieurs.

2.3. Directions Générales principales

2.3.1. Direction Générale des Impôts

La Direction Générale des Impôts est chargée de proposer et d'exécuter la Politique de l'Etat en matière fiscale, de participer à l'élaboration des projets de Lois de Finances, de collecter à l'optimum les recettes fiscales et de lutter activement contre les fraudes fiscales sous toutes leurs formes. Elle a également à concevoir les stratégies et apporter un appui aux collectivités territoriales en matière de fiscalité et à représenter le Ministère dans les négociations internationales en matière fiscale. Son rôle est aussi de maintenir les relations dans le cadre de l'assistance administrative avec les administrations fiscales Étrangères.

2.3.2. Direction Générale des Douanes

La Direction Générale des Douanes est chargée de proposer et exécuter la Politique de l'Etat en matière douanière et de collecter avec efficacité et à l'optimum les recettes

douanières. Elle se charge également de collecter et d'analyser les statistiques sur le commerce extérieur. Elle aura à surveiller le territoire national et à lutter contre la fraude douanière et aussi à sécuriser la chaîne logistique internationale.

2.3.3. Direction Générale du Budget

La Direction Générale du Budget est chargée d'assurer le leadership de la conception des projets de Loi de Finances Initiale et de Loi de Finances Rectificative, et de les soutenir auprès des Autorités d'approbation. Elle se charge également d'assurer le leadership de la conception des Lois de Règlement et de participer à l'élaboration du cadrage macroéconomique des Lois des Finances. Elle a à définir et exécuter la Politique budgétaire de l'Etat en matière de gestion des dépenses publiques, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires et à mettre en exécution les Lois de Finances Initiales et les Lois de Finances Rectificatives. Elle se doit également d'exécuter et suivre l'exécution des Lois de Finances, de gérer et contrôler les logements et bâtiments administratifs, les transports administratifs, les matériels administratifs et les véhicules administratifs et aussi d'assurer la tutelle financière et budgétaire des Etablissements Publics Nationaux. La Direction Générale du Budget a en charge de mobiliser des ressources en faveur des Collectivités et Etablissements Publics et de centraliser et assurer la conformité de tout acte ayant des incidences financières et budgétaires. Enfin, elle a à informer, éduquer, communiquer et promouvoir les relations interrégionales.

2.3.4. Direction Générale du Trésor

La Direction Générale du Trésor est chargée de participer à l'élaboration et à la conduite de la Politique financière nationale, régionale et internationale de l'Etat ;contribuer à la détermination des grandes orientations de l'Etat en matière de politique du secteur public ;élaborer le cadre de la politique financière du pays ; coordonner les politiques et programmes macroéconomiques dans les secteurs réels, finances publiques, monétaires, extérieurs ;préserver la bonne gouvernance des fonds publics ;assurer la gestion de trésorerie de l'Etat et veiller à son équilibre permanent ;élaborer et mettre en place la réglementation en matière de comptabilité publique ;assurer la gestion financière et comptable de l'Etat, des collectivités et

des établissements publics ;participer à la préparation des négociations avec les organismes internationaux par la mise à disposition des documents afférents : missions de revue, missions conjointes de bailleurs ;gérer les emprunts publics intérieurs et extérieurs (négociations, tirages, règlement du service de la dette), les dons et aides extérieurs et de leur contre-valeur, les opérations de trésoreries et du recouvrement des créances de l'Etat ;définir et mettre en œuvre la politique d'épargne ; assurer la mise en place et le fonctionnement d'un marché financier à Madagascar; assurer le contrôle et le développement du secteur des assurances ;assurer la tutelle du secteur financier extérieur ;représenter de plein droit l'Etat actionnaire en tant que détenteur et gestionnaire de fonds, de titres et de valeurs publics (y compris actions) ;gérer le portefeuille d'actions de l'Etat et assurer la représentation de l'Etat dans les sociétés à participation de l'Etat.

Section 3 : Missions et attributions de la Direction des Ressources Humaines

Les missions et attributions dévolues aux départements ministériels n'ont effectivement pas changé depuis l'avènement de l'indépendance, d'une part, mais également en fonction du changement de l'orientation de la politique économique du pays qui a connu des bouleversements politiques depuis 1975. A ce sujet, les différents décrets portant nomination des Ministres ainsi que les politiques de gestion du personnel des Ministères n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés.

Nous allons présenter dans cette section les missions et attributions des deux Ministères étudiés en termes de conduite du personnel, ainsi que l'intervention de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat.

3.1. Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

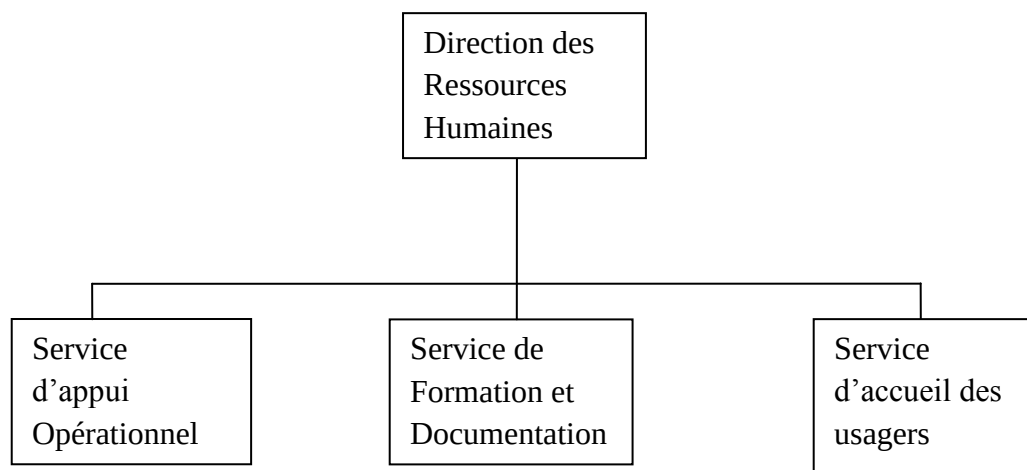
Au même titre que le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Finances et du Budget s'occupe de la réalisation des tâches quotidiennes.

Il s'agit entre autres de la gestion des avancements, des congés, de la délivrance autorisations d'absence, des décisions prises lors de remplacements numériques en cas de

décès de titulaires de postes(et ce, selon décisions du Ministre), des affectations, des avenants, du mandatement salaire, ainsi que des arrêtés ministériels et actes administratifs.

La Direction des Ressources Humaines vous est présentée ci-dessous.

Figure N° 6 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines (source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines)



La Direction Générale des Ressources Humaines ne fait qu'appliquer la politique générale de conduite du personnel qui est instaurée par la Direction du Personnel des Agents de l'Etat. Celle-ci se charge de la définition ainsi que de la conduite ordonnée des fonctionnaires en activité ainsi que des agents en retraite. La Direction des Ressources Humaines contribue grandement au succès de l'économie malgache, en ce qu'elle instaure la discipline générale du personnel pour que celui-ci livre ses prestations comme il s doit. Il en est ainsi de la ponctualité, des méthodes de travail ou encore des pratiques dans la fixation des différentes politiques de personnel comme la formation, le recrutement, la gestion des carrières, les mutations et affectations, la motivation ou encore d'autres politiques du personnel spécifiques au département ministériel concerné.

3.2. Attributions principales

3.2.1. Transmission des informations au niveau du Ministère

La Direction des Ressources Humaines a pour mission de s'assurer de la transmission de l'information au niveau du Ministère. Le DRH doit être l'intermédiaire entre le Secrétaire

Général et les agents. Il a pour mission d'assurer la communication interne. La transmission de l'information doit être ascendante et descendante.

3.2.2. Mise en place du système d'information entre les différentes fonctions

Le Directeur des ressources Humaines met en place les systèmes de circulation d'information et de communication, il améliore les outils et les procédures de communication interne. Il fait fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

3.2.3. Relais entre les agents et le Ministre

Il est à l'écoute des besoins et demandes des salariés qu'il transmet à la direction. Il doit découvrir les éventuelles sources de désaccords et de conflits pour tenter de les désamorcer le plus rapidement possible. En effet, il transmet aux salariés les valeurs du Ministère, il leur explique les stratégies développées par l'organisation. Son objectif est donc de donner un sens au travail de ses employés et ainsi de susciter leur adhésion autour d'un projet commun, autour des objectifs de l'entreprise. C'est l'information descendante. Il joue un rôle de baromètre social. Il doit remonter l'information.

3.3. Le rôle de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat

La Direction du Personnel des Agents de l'Etat intervient lors des phases de recrutement, étant donné que les fonctionnaires constituent un seul bloc, et que la budgétisation des charges liées à leur fonctionnement est tributaire de l'enveloppe budgétaire du gouvernement.

3.3.1. La Direction du Personnel des Agents de l'Etat en tant qu'intervenant

La Direction du Personnel des Agents de l'Etat se charge ainsi de la délimitation du nombre de personnes qui peuvent être cadres, simples employés, ECD et autres, et en fonction des principales attributions de chaque département ministériel.

Elle joue ici le rôle d'intervenant dans la détermination des politiques de recrutement des agents de l'Etat.

3.3.2. La Direction du Personnel des Agents l'Etat en tant que partenaire

Elle joue également le rôle de conseiller dans le choix des candidats, car elle dispose également d'un service habilité à recevoir les candidatures émanant de demandeurs d'emploi et qui ont été déposées auprès du Ministère e la Fonction Publique, du travail et des Lois Sociales.

3.3.3. La Direction du Personnel des Agents de l'Etat en tant que conseiller

Elle se charge de donner des conseils quant à l'organisation des recrutements, sur les procédures ainsi que sur le choix des candidats en fonction des postes à pourvoir. Toutefois, elle ne dispose pas entièrement d'un pouvoir à imposer les règles de jeu dans le cadre de recrutements.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Ce chapitre a permis de développer les attributions du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie ainsi que du Ministère des Finances et du Budget. Les deux Ministères contribuent à la vie économique et sociale du pays.

CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA GRH AU NIVEAU DE CES MINISTERES

La gestion des ressources humaines ne signifie pas seulement une conduite routinière des activités du personnel ; encore fut-il savoir délimiter la portée de chaque action et d'en identifier les causes et surtout les conséquences à court, moyen et long terme. En raison des difficultés dans la réalisation effective de la politique de gestion des ressources humaines, notamment la mise en œuvre de politiques visant à satisfaire aussi bien les départements ministériels ainsi que l'ensemble du personnel en place, il y a lieu de mettre en avant les problèmes liés à cette conduite du personnel, et ce dans le but d'apporter des solutions et des actions correctives pour le bien-être des agents, et, dans une plus large mesure, de l'économie du pays, étant donné les apports des deux Ministères en raison de leurs activités respectives.

La Direction des Ressources Humaines est le seul département habilité à la conduite ordonnée des agents qui sont sous l'autorité du Ministre. A ce sujet, les différentes actions devraient permettre un épanouissement de chacun, mais dans un sens plus large, le redressement et le développement de l'économie de Madagascar, puisque les agents de l'Etat travaillent pour le compte de ce développement.

Section 1 : Les problèmes d'ordre organisationnel

La gestion des ressources humaines au sein de ces deux départements ministériels ne se réalise pas comme il se doit ; des problèmes se révèlent au niveau des performances attendues au niveau du fonctionnariat dans sa généralité, et aussi au niveau des deux Ministères, dans leur particularité.

Les problèmes les plus fréquents se situent notamment dans l'exécution des politiques en termes de recrutement, ainsi que de l'absence de techniques modernes qui évoluent dans le monde des entreprises et aussi à l'échelle internationale, d'où la publication de nombreux ouvrages et revues sur la gestion des ressources humaines. Il n'y a donc aucune référence quant à l'élaboration sérieuse de la politique de gestion des ressources humaines au niveau de ces deux Ministères.

1.1. Les problèmes de recrutement

Le recrutement, c'est l'art d'acquérir des ressources humaines compétentes et de qualité. Se dit de ressources humaines compétentes celles qui disposent d'aptitudes suffisantes en vue d'occuper un poste et de prendre ses responsabilités en conséquence.

Les problèmes qui se posent lors des différentes phases de recrutement sont entre autres le mauvais choix de candidats jugés à occuper une fonction précise dans l'organigramme de ces Ministères. Ainsi, si le Ministère veut recruter un agent comptable, il n'est pas tout à fait certain de procéder à un recrutement de candidats ayant la spécialisation d'un comptable public, étant donné qu'il n'existe aucune formation académique dans le domaine. Seuls les établissements de formation en comptabilité et gestion dans le domaine de la comptabilité des entreprises privées sont capables de fournir des candidats, mais qui ne disposent pas de compétences spécifiques dans le domaine de la comptabilité publique.

Les effets sont notoires, pour ne citer que les difficultés dans l'adaptation au niveau de l'exécution des tâches, comme l'élaboration d'états financiers selon le Plan Comptable des Opérations Publiques, ou encore dans les enregistrements des opérations quotidiennes dans les livres comptables, étant donné la très nette différence entre les comptes du PCG 2005 et de ceux du PCOP et aussi de la comptabilité entre ces deux domaines.

Par ailleurs, le Ministre n'est pas spécialisé en Ressources Humaines, même s'il décide pourtant des personnes à recruter. Ainsi, les compétences techniques et psychologiques peuvent lui manquer, puisqu'elles relèvent d'une personne spécialisée dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui dispose également de facultés psychologiques suffisantes afin de comprendre les problèmes des agents en termes de motivation et d'encouragement.

Il faut également mentionner que l'effectif du Ministère du tourisme, des Transports et de la Météorologie se chiffre à 150 personnes en moyenne à travers Madagascar, selon les données recueillies auprès du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie. L'effectif est assez pléthorique, et la détermination de la qualité des candidatures est quelque peu arbitraire.

Les effets sont notamment le manque de compétences dans l'apport sur le développement économique de Madagascar.

1.2. Procédures de recrutement trop longues

Les problèmes de recrutement se manifestent également par la non application des procédures normales, en ce qu'il faut tout au moins connaître les rouages en termes de sélection de la bonne personne qui aurait à occuper un poste bien précis. Ainsi, ces procédures ne passent pas par la définition de poste ainsi que du profil, l'identification des sources de recrutement, la mise en place des moyens de recrutement, l'organisation d'une campagne de recrutement, la sélection du meilleur candidat, la décision d'embauche et l'intégration.

Les procédures de recrutement devraient ainsi se réaliser selon les recommandations des auteurs et l'expérience détenue par les spécialistes en gestion de ressources humaines, étant donné la recherche d'excellents résultats pour l'entité et aussi de rendement acceptable de la part des salariés, ce qui suppose également que l'organisation du recrutement peut engendrer des inégalités malgré les diplômes, formations et spécialisations académiques des candidats.

En outre, le déroulement des procédures de recrutement engendre des impacts au niveau de l'organisation financière de l'Administration : la durée du recrutement est en moyenne de 3 mois, ce qui crée des problèmes sur le recrutement : le mandatement solde pour les rémunérations, la vérification de la part du Contrôle des Dépenses Engagées, ainsi que l'intervention du Contrôleur Financier.

Les cas qui se présentent le plus souvent relèvent du népotisme, étant donné que les candidats sont priorisés en fonction de leurs relations avec les hauts responsables des Ministères, si bien que la qualité des candidatures devient un sérieux problème quant à la compétence attendue pour l'exécution des tâches.

Aujourd'hui, force est de constater que la gestion du recrutement ne répond pas du tout aux notions d'équité, qui est pourtant un élément essentiel dans la politique de gestion du personnel dans sa généralité ; seuls les hauts emplois de l'Etat se voient attribuer aux personnes compétentes disposant de diplômes et ayant une expérience probante dans le domaine.

Les problèmes qui en découlent sont notamment les retards dans le remplacement numérique du titulaire qui peut être décédé, affecté ou révoqué, car ce sont les trois motifs de départ d'un agent et qui nécessite le recrutement de son remplaçant.

1.3. Absence de suivi sur l'évolution de techniques de GRH dans le monde

La mondialisation présente des opportunités en direction de nombreuses activités, que ce soit d'ordre technique, économique ou social. A cet effet, la gestion des ressources humaines est en constante évolution, si bien que de nouvelles techniques et stratégies naissent en ce moment et permettent à de nombreuses organisations d'adapter la conduite technique et organisationnelle de leurs salariés en fonction de ces nouvelles procédures.

Il faut mentionner que l'absence de suivi sur l'évolution de ces techniques entrave la bonne marche de la gestion des ressources humaines au niveau des deux départements ministériels, en ce que les procédures appliquées datent de bien longtemps, et que la Direction des Ressources Humaines n'est en fait qu'une façade, étant donné qu'elle ne peut prendre aucune décision sans l'intervention soit du Ministre, soit du gouvernement.

Par ailleurs, les techniques et politiques manquantes sont fortement liées à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, qui est généralement axée sur l'adaptation du capital humain selon les besoins de l'organisation afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.

A cela s'ajoute l'absence de réaction de la part des tenants du pouvoir, qui n'ont pas encore pensé à renouveler une grande partie des matériels informatiques qui aideraient pourtant les ressources humaines à travailler dans de meilleures conditions matérielles et techniques, pour faciliter les tâches sur les traitements de dossiers émanant des usagers.

Il est assez étonnant que malgré l'existence de connexion internet et aussi des relations diplomatiques avec les pays les plus avancés, Madagascar n'est pas suffisamment informé sur les techniques de gestion du personnel qui évolue en fonction de l'effectif ainsi que des besoins du marché. Toujours est-il que certains bureaux ne disposent même pas de matériels ordinateurs connectés, ni de matériels ordinateurs tout court. Ce sont des machines à écrire qui servent d'outil de saisie et de reproduction de documents.

La fonction Ressources Humaines devrait aller au delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie, de par la prise en compte de la motivation et du stress de son Capital Humain.

Les effets sur l'économie sont entre autres l'absence de la mise en œuvre de politiques économiques réelles, étant donné que les salariés ne bénéficient que très peu de formations même si le budget dans ces domaines est assez élevé, comparé au budget des rémunérations. Le gaspillage n'est pas contrôlé et contrôlable.

Section 2 : Les problèmes d'ordre budgétaire

Il existe d'autres problèmes, comme ceux relatifs au budget pour faire fonctionner le personnel, et aussi ceux relatifs à la mise en pratique des techniques habituelles de gestion quotidienne du personnel, et enfin les problèmes d'ordre psychologique quant à la conduite des agents.

2.1. Budget des ressources humaines

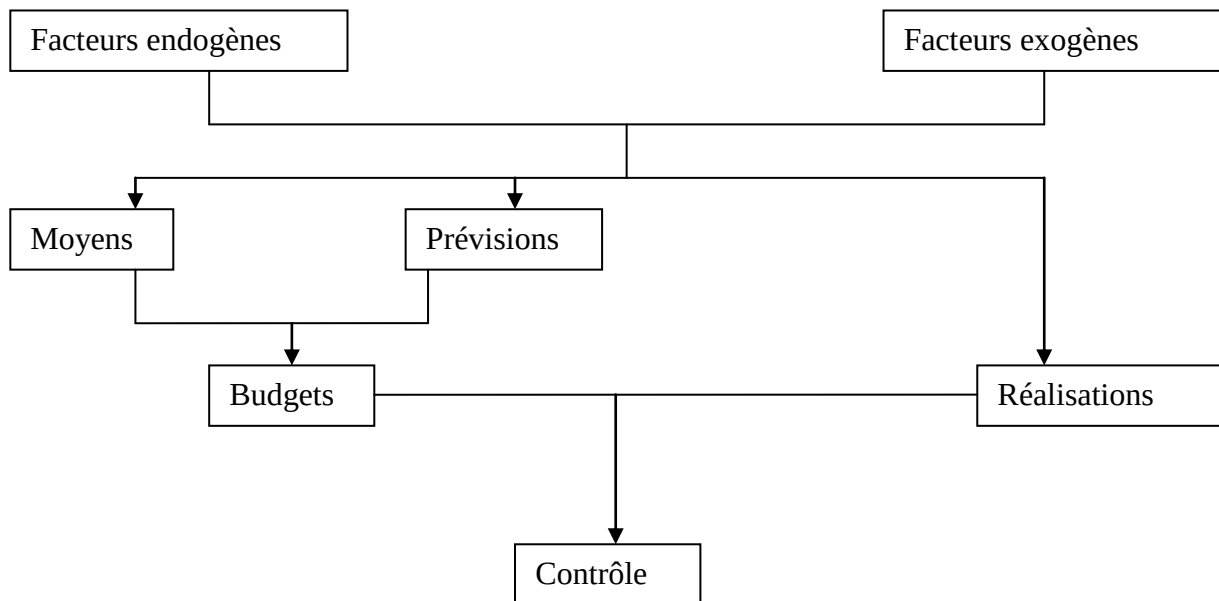
Le budget se définit comme une expression des besoins d'encaissements et de décaissements au niveau d'une entité, d'une direction ou d'un service.

Le budget est ainsi défini comme étant une expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Il s'agit ainsi des résultats d'études de charges au niveau d'une direction, d'un service et même d'un Ministère ou d'une entité à but lucratif.

La gestion budgétaire d'un service, d'une direction ou de l'ensemble d'une structure est conditionnée par la mise en place de techniques appropriées et aussi du contrôle, en vue de faciliter les prévisions prochaines qui peuvent être effectuées au titre de la période suivante. Il peut s'agir de prévisions au titre du mois, du bimestre, du trimestre, du semestre ou de l'année suivante.

La gestion budgétaire vise, sur la base de prévisions relatives à l'activité du Ministère, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budgets, pour une période donnée, en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations. Dans le cours normal d'une activité, le schéma de détermination du budget est représenté comme suit :

Figure N° 7 : Détermination du budget (Source : Comptabilité Analytique d'Exploitation, Amena ABDIRASSOUL)



On a tendance à se demander si les deux départements ministériels ont établi des programmes d'action quant à la gestion des ressources humaines ou, par devoir envers les agents sous leur autorité, ils sont quelque peu contraints à octroyer les rémunérations en faveur des agents.

Il en résulte qu'aucune élaboration du budget des Ressources Humaines n'a été effectuée, et qu'aucune politique sérieuse sur l'évaluation du rendement du personnel n'a encore vu le jour. En principe, les deux départements ministériels devraient, en concertation avec le gouvernement, déterminer les besoins en budget, en vue de justifier les dépenses ainsi que les recettes.

Nous pensons également que le zéro budgeting est à l'origine de l'absence de ce programme budgétaire en faveur des ressources humaines, et il n'est pas possible d'octroyer une rémunération supplémentaire en faveur des agents, comme pour le cas des sociétés privées de grande envergure qui arrivent à se débrouiller avec les fonds propres appartenant à elles-mêmes, sans aucun appui émanant des banques ou encore des institutions de financement de projets d'entreprise.

Il faut également remarquer que les agents du Ministère des Finances et du Budget disposent de plus d'avantages, étant donné que les éléments de leur salaire sont plus élevés, notamment les indemnités, primes et avantages en numéraire de diverses catégories.

Il est enfin à remarquer qu'il n'y a aucun contrôle sur les dépenses réelles, malgré la nomination d'inspecteurs généraux de l'Etat qui devraient disposer de pleins pouvoirs de contrôle et de décision sur les sanctions à appliquer en cas de malversations.

2.2. Mauvaise répartition du budget général

Dans le cours normal d'une activité à but lucratif, le pourcentage de dépenses affectées au personnel est en moyenne de l'ordre de 30% par rapport au budget prévisionnel des dépenses annuelles. Les expériences des gestionnaires ainsi que les théories expliquent le fait que les dépenses globales ne peuvent supporter des décaissements au-delà de 30% pour payer les salariés, étant donné les charges qui sont liées à la production ainsi qu'à l'exploitation comme les locations diverses, les frais de transport des intrants ou encore les dépenses afférant aux charges financières sur remboursement d'emprunts.

Les procédures restent globales pour la détermination du budget à tous les niveaux : le Premier Ministre qui est l'ordonnateur principal des budgets fixe, en concertation avec les Ministres, les budgets relatifs au fonctionnement de chaque département ministériel. Les montants ne sont pris que globalement, étant donné qu'il n'y a pas de calculs clairs par rubrique et catégorie de dépense.

Il existe ce qui est appelé par nomenclature budgétaire afin de repérer les décaissements à prévoir par nature de dépense. Il est également logique d'affecter les travaux à l'agent comptable, mais le problème est que les dépenses relatives au salaire ne sont pas prises en considération au niveau de chaque salarié, et seuls des montants globaux sont définis, ce qui favorise des risques de trucage au niveau des comptes, et les prévisions budgétaires en termes de dépenses salariales ne sont pas effectuées comme il se doit.

Dans le cadre des financements de grands projets à caractère économique et social, le gouvernement n'arrive pas à débloquer des fonds en vue de la réalisation de ces projets, étant donné la trop faible valeur des sommes affectées à ce sujet ; ces dépenses sont notamment les constructions d'infrastructures routières qui doivent se faire dans les zones rurales productrices. Si cette stratégie était adoptée, l'économie peut décoller, étant donné que les produits agricoles peuvent plus facilement circuler à travers les routes nouvellement construits et ils peuvent trouver preneur.

2.3. Budget mal défini au niveau des ressources humaines

Selon les théories de base sur les ressources humaines, un salarié perçoit les rémunérations de base, majorés d'éléments accessoires. Ceux-ci peuvent être constitués de majorations comme les primes, les gratifications, les indemnités diverses, mais le pourcentage est préalablement défini par salarié.

Le budget en termes de ressources humaines est très mal défini, puisque personne ne connaît le montant réel des dépenses affectées au paiement du personnel, et que le contrôle ne s'opère pas en vue d'apporter des solutions et des améliorations.

A cet effet, les structures commerciales privées sont habilitées à octroyer des primes et des accessoires au salaire de base, et les montants sont connus à l'avance. Ceci ne permet aucun détournement de la part des comptables ou des caissiers qui sont en charge des calculs des rémunérations et de la paie.

Le détournement au niveau des départements ministériels est à craindre, sinon très élevé, autrement, il n'est pas possible pour les responsables des enregistrements comptables de truquer les comptes s'il y avait un contrôle très serré. La mise en application des textes sur les détournements des deniers publics n'est pas effective sur certains cas de budgétisation des dépenses allouées au personnel.

Les effets sur l'économie sont notoires, puisque le volume effectif du budget de salaires n'est pas connu, et à cela s'ajoute le problème des fonctionnaires fantômes qui supposent une usurpation d'identité de la part des auteurs de ces actes. Les salaires sont payés à des soi-disant fonctionnaires qui sont réellement inscrits sur le registre des agents de l'Etat, mais qui sont décédés depuis longtemps et dont l'identité est utilisée en vue de détourner une certaine somme d'argent.

Section 3 : Intervention du pouvoir central sur la gestion des ressources humaines

Les enquêtes ont démontré l'importance de l'intervention de l'Etat dans la gestion des affaires du Ministère des Finances et du Budget, en ce qu'il ne donne pas assez de marge de manœuvre en faveur de ce département ministériel lors des prises de décisions sur une amélioration éventuelle des politiques liées au développement économique. Il faudrait

toujours l'intervention de l'Etat avant que le Ministère ne puisse appliquer sa propre politique, ce qui présente une ingérence quasi-totale et que le Ministère est un simple exécutant.

3.1. Les décrets de nomination de responsables au niveau des Ministères

Les décrets de nomination de hauts responsables au niveau du Ministère se font sur proposition du Ministre du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, ce qui ne permet pas un recrutement équitable, surtout lorsqu'il s'agit de compétences spécifiques dans un domaine très précis.

Il y eut des fois des décisions sur la mise en place d'un comité de recrutement qui serait chargé de l'évaluation objective des candidats postulant pour des fonctions à responsabilité ; par ailleurs, le recrutement de personnels ne disposant que du baccalauréat ne se fait que par voie de connaissances, ce qui ne favorise que le népotisme qui est une mentalité à bannir impérativement.

Par ailleurs, les candidats ayant les compétences nécessaires pour occuper une fonction ne sont pas nécessairement recrutés, de par l'inexistence de tests et d'entretiens qui permettraient d'évaluer leur candidature. Les procédures de recrutement seraient ici très arbitraires.

En outre, l'intervention du pouvoir central oblige quelque peu les directions des ressources humaines des deux départements ministériels étudiés d'accepter l'embauche de personnel dont les compétences sont peu reconnues, et les difficultés quant à la réalisation de la mission de ces agents surviennent, étant donné l'absence de coaching sérieux pour une meilleure adaptation de leur part.

Les effets sont ainsi remarqués sur le plan économique, puisque les candidats recrutés se sentent protégés par les tenants du pouvoir et qu'ils ne se soucient guère du développement de l'économie qui part pourtant de leur capacité à travailler et à prendre leurs responsabilités face au marasme économique actuel ; ils ne savent pas exactement comment s'y prendre.

Sans avoir à nommer des personnes compétentes dans le domaine, mais de présentation de candidatures par le Ministre concerné.

3.2. L'intervention de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat

La Direction du Personnel des Agents de l'Etat est un département se chargeant de la mise en application des politiques de gestion des fonctionnaires de tous les Ministères. Ici, l'indépendance de la Direction des Ressources Humaines des deux départements ministériels étudiés est remise en cause, étant donné les décisions concernant les nominations, les affectations, les mutations et autres actes liés à la gestion des mutations et promotions.

La Direction du Personnel des Agents de l'Etat est une direction se trouvant au sein du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales, et elle met en œuvre les décisions sur ces points. Le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie ne peut pas ainsi prendre une décision quant à l'amélioration des politiques relatives à l'instauration de la discipline du personnel, des avancements de classe et d'échelon, des promotions ou encore des remplacements numériques, surtout au niveau des cares, étant donné qu'il faut toujours l'avis de ce département afin de pouvoir recruter.

La Direction du Personnel des Agents de l'Etat se charge également du traitement des dossiers des agents retraités, en collaboration avec les établissements hospitaliers comme l'Hôpital Joseph Ravoahangy Andrianavalona, la Polyclinique et Maternité d'Ilafy, ou encore le Centre hospitalier de Soavinandriana. Là encore, elle peut refuser l'aide ou l'hospitalisation d'un des agents travaillant pour le compte de l'un des deux départements ministériels étudiés, pour des raisons financières ou de disponibilité de places au sein de ces établissements, si le cas de l'hospitalisation venait à se présenter.

La très forte présence de la direction du Personnel des Agents de l'Etat est fort gênante, malgré qu'elle ait une responsabilité importante dans la gestion des fonctionnaires. Le rôle qui incombe aux deux départements ministériels étudiés est ainsi de gérer le personnel au quotidien, d'avoir à mettre en place les outils et les techniques de gestion appropriées.

Les effets sur l'économie sont notamment la très faible possibilité de développement économique du pays, compte tenu des procédures trop longues pour parvenir à la validation des dossiers émanant des usagers ; les agents des deux départements ministériels étudiés sont ainsi contraints de suivre les directives de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat dans l'exercice de leurs fonctions.

3.3. Intervention du Contrôleur Financier pour les dépenses du personnel des Ministères

Les procédures paraissent trop longues dans le cadre de traitement de dossiers du personnel en termes de rémunérations ou de décaissements en raison des frais d'hospitalisation. Le contrôleur financier, rattaché directement au Ministère des Finances, procède tout d'abord à la vérification de la validité des dépenses engagées.

Dans le cadre de la comptabilité publique, le système exige toujours l'intervention du Contrôleur Financier ainsi que du Contrôleur des Dépenses engagées. Ainsi, les procédures d'exécution des dépenses, même en cas de paiement de salaire qui est appelé par « mandatement du solde », nécessite la vérification des textes sur le droit budgétaire, le traitement administratif de la dépense ainsi que le traitement comptable de cette dépense.

A cet effet, l'ordonnateur comptable est le Ministre en personne, et les agents comptables ou comptables publics utilisent la nomenclature comptable afin d'identifier la nature de la dépense. L'engagement des dépenses, la liquidation ainsi que l'ordonnancement sont des étapes obligatoires avant de passer à la phase comptable qui consiste au contrôle des mandats qui nécessite le visa du Contrôleur Financier, la vérification de l'imputation comptable ainsi que de la disponibilité des crédits.

Cette procédure est quelque peu ennuyeuse aux yeux des agents des deux Ministères, et les effets sur l'économie sont issus du manque de motivation à travailler et à se charger des dossiers appartenant aux usagers des services de ces deux départements ministériels.

Par ailleurs, il n'existe aucune rectification du budget ministériel dans le cadre du recrutement de personnel supplémentaire. Le budget est établi seulement une fois dans l'année, et, en cas de décès subit d'un agent, le remplacement se fait au gré du Ministre.

CONCLUSION DE CHAPITRE

En résumé, les problèmes liés à la gestion des ressources humaines sont d'ordre organisationnel et ont des conséquences importantes sur l'économie, compte tenu de la démotivation généralisée au niveau du personnel et aussi du manque de discipline et également de l'absence de suivi du développement de nouvelles techniques de gestion du personnel. Il appartient à l'Etat d'instaurer un cadre permettant une meilleure motivation du personnel pour que celui-ci puisse participer au développement économique du pays.

CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DES DEUX DEPARTEMENTS MINISTERIELS

L'analyse SWOT est un outil d'audit marketing de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. C'est la première étape de la démarche d'analyse marketing. Elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clés.

Une fois les questions clés identifiées, elles sont introduites dans des objectifs marketing. La **matrice SWOT** est employée en parallèle avec d'autres outils d'audit et analyse (5 forces de Porter, PESTEL, ...). Cet outil est très populaire parce qu'il est rapide et facile à utiliser.

SWOT est l'abréviation des Strengths (S – forces), Weaknesses (W – faiblesses), Opportunities (O – opportunités), Threats (T – menaces). Les forces et les faiblesses sont les facteurs internes à l'entreprise.

Section 1 : Aperçu général

1. Forces (Strengths)

- Expertise de spécialiste marketing
- Produit ou service innovateur ou différencié
- Lieu de votre activité
- Procédures de qualité
- Tout autre aspect de votre business ajoutant de la valeur à votre produit ou service, ...

2. Faiblesses (Weaknesses)

- Manque d'expertise marketing
- Produit ou service indifférencié (par rapport à vos concurrents)
- Lieu de votre activité
- Mauvaise qualité de vos marchandises ou services
- Réputation endommagée, ...

Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes à l'entreprise.

3. Opportunités (Opportunities)

- Marché se développant (Internet, pays en voie de développement, ...)

- Fusions, joint-ventures ou alliances stratégiques
- Entrée dans de nouveaux marchés offrant de meilleurs profits
- Nouveau marché international
- Marché délaissé par un concurrent inefficace, ...

4. Menaces (Threats)

- Arrivée de nouveaux concurrents sur votre marché
- Guerres des prix avec la concurrence
- Concurrent ayant un produit ou service innovant
- Concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution
- Nouvelle taxation sur votre produit ou service, ...

Section 2 : Analyse SWOT auprès des deux départements ministériels

Les deux départements ministériels que sont le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie ainsi que le Ministère des Finances et du Budget seront analysées selon ces techniques.

1. Analyse SWOT auprès du ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie

Le Ministère du tourisme, des Transports et de la météorologie s'attelle à la réalisation des politiques dans ces trois domaines. A ce sujet, il y a lieu de voir succinctement les différents points sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Tableau 1 : Les forces et faiblesses au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie

Elément	Forces	Faiblesses
Ressources humaines	Effectif largement suffisant pour la mise en œuvre des politiques	Effectif trop pléthorique Absence de formation périodique Travail de routine
Finances	Existence d'aides budgétaires de la part de pays partenaires	Budget relativement limité pour la réalisation des programmes annuels
Organisation du travail	Respect des calendriers de réalisation des projets	Changement de dénomination des postes qui entraîne une réorganisation et même une désorganisation au niveau du travail et de la répartition des tâches

Source : Auteur

Tableau 2 : Les opportunités et les menaces au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie

Elément	Opportunités	Menaces
Politique	Stabilité du régime et partenariats avec l'international	Absence de cohésion entre la PGE et la politique du Ministère
Economique	Baisse conséquente de l'Ariary qui conduit à une hausse des recettes	Dénigrement divers qui entraînent la faillite des agences touristiques
Sociodémographique	Existence permanente de touristes et de clients dans sa généralité, à des périodes précises	Réticence des touristes à venir à Madagascar en raison de l'insécurité
Technologique	Infrastructures renovées par les opérateurs et qui peut attirer à coup sûr les touristes	Vieillessement des matériels informatiques destinés à l'enregistrement des touristes
Ecologique	Environnement attrayant	Risques de pollution en raison des activités des touristes
Légal	Respect des textes légaux qui conduit à la crédibilité des opérateurs	Méconnaissance des textes qui conduit à la concurrence déloyale

Source : Auteur

2. Analyse SWOT auprès du Ministère des Finances et du Budget

Ce Ministère établit et met en œuvre la politique étatique en matière de gestion des finances publiques ainsi que de la création de monnaie de par la Banque Centrale de Madagascar.

Tableau 3 : Les forces et faiblesses au niveau du Ministère des Finances et du Budget

Eléments	Forces	Faiblesses
Personnel	Organisation méticuleuse des ressources humaines	Problèmes de remplacement numérique
Finances	Bonne détermination de la répartition du budget en termes de ressources humaines, notamment les avantages en numéraire	Manque sempiternel de budget dans la réalisation des programmes et même de fonctionnement quotidien (achat de fournitures de bureau par exemple)

Source : Auteur

Tableau 4 : Les opportunités et les menaces au niveau du Ministère des Finances et du Budget

Elément	Opportunités	Menaces
Politique	Stabilité du régime qui conduit également à celle de la conduite des affaires du Ministère	Renversement du régime ou élection d'un nouveau président de la république : changement de la PGE qui peut conduire à une désorganisation dans le travail
Economique	Politique monétaire : taux fixe de l'Ariary si les conditions de la Banque Mondiale et du FMI sont respectées	Instabilité politique : difficultés à gérer la monnaie nationale
Sociodémographique	Forte présence des investisseurs étrangers, ce qui permet une rentrée plus importante de recettes fiscales	Fuite des investisseurs en raison des émeutes ainsi que des cambriolages de toutes sortes : difficultés de recouvrement des recettes fiscales
Technologique	Matériels informatiques nouveaux qui accélèrent le travail	Faiblesse de la connexion internet qui ralentit le travail
Ecologique	-	-
Légal	Loi de Finances qui permet le recouvrement plus facile des recettes fiscales	Non respect des dispositions textuelles sur la Loi de Finances

CONCLUSION DE CHAPITRE

Nous avons pu développer dans ce chapitre les points qui méritent d'être analysés lors de l'étude des éléments inhérents à l'environnement interne et externe auprès de ces deux départements ministériels. A ce sujet, nous ne nous sommes pas contentés uniquement de l'énumération de ces éléments, mais nous avons donné les principaux effets de ces éléments sur la gestion des activités de ces deux Ministères que sont celui du Tourisme, des transports et de la Météorologie et aussi des Finances et du Budget.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

La seconde partie de l'ouvrage a permis de découvrir les problèmes liés à la GRH au sein du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, d'une part, et aussi du Ministère des Finance et du Budget, d'autre part. Les comparaisons effectuées ont permis de découvrir la dimension de ces problèmes, ce qui a conduit à la description du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie et aussi du Ministère des Finances et du Budget.

A ce sujet, les missions principales qui ont été décrites ainsi que l'organisation générale du Ministère ont été les éléments qui ont permis de déduire les problèmes à résoudre dans le cadre de la conduite des affaires du personnel au sein d'une entité publique, à ce que les méthodes routinières n'aboutissent pas à des résultats satisfaisants, aussi bien en termes de discipline générale du personnel qu'en termes de développement économique, si bien que le comportement se produit auprès d'autres départements ministériels et que les usagers des services expriment leur méfiance à leur égard.

Malgré la présence de partenaires économiques et la délimitation du champ d'intervention de ces Ministères, il y a lieu de dire que ces deux départements ministériels auront fort à faire pour restaurer les méthodes de conduite du personnel, d'une part, et aussi l'organisation administrative qui en découle, d'autre part, afin de ne pas pénaliser les usagers de leurs services, comme les tour operators, les établissement hôteliers, et même les fonctionnaires dans leur généralité qui préparent leur dossiers de départ à la retraite.

Il faut également mentionner que les problèmes de recrutement qui devraient consister au choix de candidats de qualité sont issus du favoritisme ainsi que du népotisme ainsi que de

l'absence de procédures correspondant aux pratiques modernes de gestion des ressources humaines entrave la bonne marche des activités économiques, en ce que ces deux départements ministériels ne savent pas quoi faire pour recruter les meilleurs candidats aux postes stratégiques qui se chargent des relations avec les usagers de leurs services, notamment les opérateurs économiques dans leur globalité. En effet, pour qu'ils soient régulièrement inscrits et en vue d'une obtention de crédits ainsi que de partenariats commerciaux, ces opérateurs se doivent de demander les services des deux ministères qui, à notre avis, ne parviennent pas à donner entière satisfaction dans le traitement de leurs dossiers dans les délais impartis.

TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET MODELISATIONS

Il est de rigueur de proposer des solutions dans le cas où des problèmes ont été relevés durant la phase d'analyse des résultats. Ainsi, la troisième et dernière partie de cet ouvrage verra la présentation des discussions, des recommandations et aussi de la modélisation.

La gestion des ressources humaines au sein des deux départements ministériels s'avère une des priorités du gouvernement, en ce que les apports du personnel qui sont définis dans la Politique Générale de l'Etat se doivent d'avoir des effets sur l'économie de Madagascar.

Aujourd'hui, force est de constater que les activités économiques tournent au ralenti, sauf pour le cas des projets miniers qui sont la propriété des compagnies étrangères, ce qui fait que la politique monétaire actuelle adoptée par l'Etat et gérée par le Ministère des Finances et du Budget a ses effets sur la survie des entreprises et projets. Effectivement, les activités visant le marché interne ne sont pas et ne sont même plus rentables, ce qui fait que les entreprises se doivent de se tourner vers les marchés extérieurs où la valeur des monnaies auprès des pays clients augmente de jour en jour. C'est pourquoi beaucoup d'opérateurs se lancent dans le domaine du tourisme et de la restauration haut de gamme, et que les sociétés de transports aériens se départagent le marché malgache en vue de mieux servir les touristes qui s'informent sur la destination Madagascar et qui viennent pour apporter les devises et passer leurs vacances dans les endroits les plus pittoresques qui les attirent le plus souvent.

Ces opportunités semblent être oubliées par le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, en ce que la politique de conduite des affaires des agents de l'Etat ne satisfait pas entièrement aux besoins réels de ces agents ; la démotivation face à la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines qui paraît être désuet en est probablement l'une des principales causes. A ce sujet, il convient de rappeler à ce département ministériel le rôle qu'il joue en faveur de l'économie nationale, donc de la motivation des agents, pour que ceux-ci puissent travailler avec beaucoup de courage, notamment dans la gestion du secteur touristique qui est pourvoyeur de devises.

En vue de plus d'éclaircissements, il y a lieu de parler tout d'abord des discussions sur les résultats présentés dans la seconde partie de l'ouvrage, puis de parler des recommandations et enfin de la modélisation des solutions qui seront apportées dans cette troisième partie de l'ouvrage.

CHAPITRE I : DISCUSSIONS

Les discussions sur la situation en matière de gestion des ressources humaines vont reprendre les éléments qui ont été évoqués dans la seconde partie, notamment le fonctionnement de la gestion des ressources humaines ainsi que les problèmes rencontrés dans la conduite des opérations liées aux ressources humaines. Pour ce faire, le présent chapitre va analyser les éléments qui ont été énumérés, dans le but de nous permettre d'exprimer nos opinions à ce sujet.

Section 1 : Présentation succincte de la situation

L'on peut se demander si la gestion des ressources humaines existe effectivement au niveau de l'Administration publique dans sa généralité, et aussi auprès des deux départements ministériels qui ont fait l'objet d'études. A ce sujet, il convient de noter que la Direction des Ressources Humaines était et est toujours en place, ce qui suppose une grande responsabilisation de ce département en termes de résultats escomptés sur la qualité de service fourni par les agents sous son autorité.

Comme les services publics ont la mauvaise réputation de travailler avec des procédures longues et non simplifiées, l'on peut se demander si ces méthodes de travail sont effectivement tributaires de ces procédures ou, à défaut, de l'organisation du capital humain. Ainsi, l'enjeu principal en est le développement économique qui souffre aujourd'hui en raison de l'organisation du travail au sein de ces services publics et aussi à cause des décisions émanant principalement des hauts responsables au niveau des Ministères, en concertation avec le gouvernement en place.

1. Economie et gestion des ressources humaines au niveau du secteur public

Economiser signifie arranger les dépenses en vue d'une épargne suffisante. A ce sujet, les dépenses en termes de personnel sont de l'ordre de 70% sur le budget général de l'Etat, ce qui ne permet pas effectivement de procéder à la construction et à la réhabilitation d'infrastructures touristiques, sanitaires et routières qui sont pourtant les leviers du développement économique d'un pays.

La fonction ressources humaines peut être ainsi qualifiée de budgétivore, en ce que le niveau de l'épargne escomptée n'est pas atteinte et ne sera jamais atteinte, si aucun effort n'émane de la part des autorités sur les corrections et réformes budgétaires qui auraient dû se produire.

L'économie de Madagascar est confrontée à l'incompétence accrue des tenants du pouvoir en matière de budgétisation des différentes activités, ce qui l'incite le plus souvent à recourir à des emprunts auprès des deux principales institutions financières internationales que sont la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International qui décident ainsi du sort des agents de l'Etat et, d'une manière plus générale, sur le coût de la vie dans sa généralité.

L'économie de Madagascar ne peut jamais atteindre un niveau acceptable que si l'Etat ne procède à une réforme dans divers secteurs pourvoyeurs de devises, comme le tourisme, l'immobilier, l'exportation ou encore la vente de services offshore. Par ailleurs, en tant que premiers responsables du développement économique, les tenants du pouvoir n'ont jamais adopté une politique allant vers le développement intellectuel des ressources humaines qui sont pourtant à l'origine de la créativité et de l'initiative, ce qui fait hésiter l'Administration sur le choix des politiques de gestion du personnel.

Les ressources humaines des deux départements ministériels sont effectivement les éléments qui composent le capital humain qui est à l'origine de ce développement économique, et que si les investissements dans l'amélioration de la conduite de ces ressources ne se font pas comme il se doit, le marasme économique se produit. Il en est ainsi de la situation actuelle où aucune initiative n'est prise dans le changement de mentalité ainsi que dans le choix de politiques cohérentes avec les situations qui prévalent.

Enfin, la situation de l'économie actuelle résulte du manque de cohérence entre les différentes politiques de gestion du personnel dans sa généralité, non seulement au niveau des deux départements ministériels étudiés, mais également dans l'ensemble des Ministères du gouvernement et même dans les institutions officielles qui sont également qualifiées de budgétivores.

Il faudrait donc que le gouvernement se penche sur les dépenses engagées pour le personnel, étant donné les contradictions qui existent entre le niveau réel des salaires octroyés aux agents dans sa globalité ainsi que les montants globaux.

2. Procédures actuelles de gestion des ressources humaines et de celles des deux Ministères

La gestion des ressources humaines des deux départements ministériels contribue certes à la résorption partielle du chômage, étant donné que la politique générale de l'Etat est orientée vers le recrutement annuel de nouveaux fonctionnaires. A ce sujet, il convient de mentionner que les procédures ne suivent pas celles qui sont préconisées plus haut, en ce qu'il existe des étapes pour que le recrutement se déroule dans des conditions normales et qu'il n'y ait aucune embauche arbitraire.

Le problème qui se pose actuellement est que l'absence de procédure claire qui débouche sur un favoritisme de la part des Ministres dans le choix délibéré de candidats pour les postes à pourvoir, ou des hauts placés dans l'Administration publique, est que la compétence de ces personnes est remise en question, et que ceci a des impacts sérieux sur la bonne marche du travail. En effet, certaines fonctions exigent une capacité intellectuelle et une faculté de mémorisation ainsi que de la logique, si bien que dans le cadre de recrutements pour des postes stratégiques pour les deux Ministères, la qualité du travail effectué est également remise en cause, et l'ensemble du processus sera ainsi remis en jeu.

Il faudrait également relever l'existence de contrôles théoriques à partir du Bulletin Individuel de Notes, qui consiste à évaluer l'agent en question, et dont les critères d'évaluation sont définis comme il se doit, mais que les notes ainsi obtenues ne correspondent pas aux compétences réelles de chacun des agents.

Toujours est-il que dans le cadre de la gestion des ressources humaines, aucune politique claire sur l'octroi des rémunérations n'est définie, malgré l'existence de ce système de notation. En effet, il n'y a aucune prise en considération des performances et du rendement réel de chaque agent, ce qui engendre un laisser-aller général.

Par ailleurs, il faudrait saluer les initiatives de la part du Ministère des Finances et du Budget sur l'octroi d'avantages, d'indemnités et de primes aux agents travaillant pour son compte, ce qui les motive largement et leur permet de travailler correctement, selon les besoins du Ministère dans la réalisation de ses missions de développement.

Enfin, il faudrait relever que les deux Ministères n'ont pris aucune référence sur ce qu'est la GPEC, basée pourtant sur la gestion des compétences, du planning, de la paie, de la

formation, du recrutement, ainsi que des risques professionnels, qui devraient déboucher sur une politique dynamique et non ennuyeuse qui décourage parfois les agents.

3. Les réformes institutionnelles entamées sur la gestion des ressources humaines au niveau des deux Ministères

Les réformes institutionnelles ont été entamées en 2002, avec la création d'un nouveau département ministériel dénommé 'Ministère de l'Intérieur et de la Réforme Administrative'. Cette réforme vise à instaurer la discipline au niveau des agents qui se doivent de commencer à 8 heures la matinée et à terminer à 16 heures l'après-midi, sans qu'ils ne soient tentés de sortir des bureaux pour faire leur pause personnelle.

Les réformes se sont produites au niveau de tous les Ministères, et, pour le cas des deux départements ministériels qui ont fait l'objet d'études, les agents avaient eu la mauvaise habitude de ne commencer que tard dans la journée, et certains arrivent même à s'absenter au cours de la journée, sans motif valable.

Des problèmes de ce genre se sont maintes fois produits, sans que personne ne porte plainte auprès du secrétaire Général, de la Direction des Ressources Humaines ou, à défaut, du Ministre, et il est quasiment difficile de prévoir les absences pour que le travail puisse se dérouler dans de bonnes conditions. C'est également là que les lenteurs administratives se produisent lors des traitements de dossiers.

Par ailleurs, la volonté d'amélioration du recrutement s'est déjà manifestée en 2002, mais elle n'a pas été suivie jusqu'à aujourd'hui. Les tenants du pouvoir de l'époque ont décidé de décréter que les recrutements d'agents de l'Etat au niveau de ces deux départements ministériels et auprès des Ministères dans leur généralité se feront uniquement sur sélection de dossiers et testes ainsi que d'entretiens d'embauche, tout comme pour le cas des sociétés privées. Là encore, il n'a pas été suivi comme il aurait dû se faire, étant donné que le népotisme et le favoritisme entrent constamment en jeu, même dans les échelons les moins élevés de la hiérarchie au sein de ces Ministères.

Enfin, le Ministre n'est pas habilité à recruter, surtout s'il ne dispose pas assez de compétences dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ce qui signifie que les décisions de recrutement peuvent être erronées en raison de la qualité des candidatures.

Section 2 : Le capital humain

Dans la pratique, l'homme est généralement considéré comme un instrument servant à l'accomplissement du travail. Ainsi, il est pris à juste titre comme un outil de travail, en ce qu'il est exploité de par ses connaissances et compétences, et aussi en raison du fait qu'il n'arrive pas à trouver un emploi stable et décent.

Le critère recherché par la grande majorité des demandeurs d'emploi est la stabilité de l'emploi. Pour les salariés et agents de l'Etat actuels, la sécurité de l'emploi paraît la solution la plus appropriée pour assurer la survie.

Pour le Ministère, et, d'une manière générale, les pouvoirs publics, c'est l'effectif qui prime, étant donné que l'existence de titulaire à chaque poste est le seul objectif des tenants du pouvoir qui se sont succédés.

C'est pourquoi l'homme est considéré comme un capital, au même titre que le capital financier, et sa capacité à produire est considéré comme un élément déterminant dans le développement de l'économie de Madagascar.

1. Considération générale du capital humain au niveau des deux départements ministériels

Aussi bien le Ministère du tourisme, des Transports et de la Météorologie que le Ministère des Finances et du Budget sont des départements stratégiques pour l'économie malgache. A ce sujet, ce sont leurs apports sur le développement économique qui permettent d'évaluer leur rôle.

Le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie est habilité à légiférer et à rendre facile la mise en place d'infrastructures hôtelières et touristiques, tandis que le Ministère des Finances et du Budget joue le rôle de régulateur en termes de valeur de la monnaie, ainsi que de la budgétisation des activités de tous les départements ministériels.

Il faut à cet effet que les considérations de l'homme au travail ne sont pas mauvaises, mais c'est l'organisation du recrutement qui pose problème à la mission principale qui est dévolue à ces deux Ministères. Nous avons mentionné plus haut que l'acquisition de ressources humaines n'est pas conforme aux compétences demandées, si bien que le travail ne

se fait pas comme il se doit. La rédaction d'actes ou encore de lettres et courriers administratifs ne peut ainsi se faire dans les normes, en raison du manque de compétences dans la pratique de la langue française qui est la langue utilisée auprès des Ministères. La qualité des candidatures est ainsi remise en cause.

Il faudrait également relever le comportement laxiste des agents dans le travail, en raison de l'absence de discipline réelle qui fait retarder l'exécution des tâches. Ceci occasionne les retards dans le traitement de dossiers relatifs à l'ouverture de nombreux tout operators ou d'établissements hôteliers dont la participation au développement économique est fortement souhaitée.

En outre, les ressources humaines ne sont pas prêtes à prendre les responsabilités en raison de la routine au travail. L'ambiance y règne, mais non pour les besoins de l'organisation et aussi du travail.

2. Les effets sur les investissements en termes de capital humain

Les investissements sont les dépenses effectuées dans le cadre des acquisitions à montant élevé. Ils se différencient des dépenses d'exploitation, en ce que celles-ci consistent à engager des dépenses quotidiennes en vue de faire fonctionner les activités ; mais ici, les investissements en capital humain sont engagés à long terme, et les deux Ministères ont l'obligation de réserver une somme importante en vue de les conserver.

Les investissements en capital humain devraient inclure ceux liés à leur développement, notamment en termes de formation périodique. Pourtant, les deux Ministères n'ont que peu développé de nouveaux logiciels ou encore de nouvelles méthodes de travail qui auraient comme conséquence dans l'exécution des procédures de traitement des dossiers ainsi que dans la mise en œuvre de la politique de gestion administrative des deux départements ministériels.

Les investissements engagés ne concernent que les salaires ainsi que les indemnités de mission, qui sont du reste très élevés et qui permettent aux agents en tournée de disposer de sommes suffisantes pour pallier les rémunérations à faible montant qu'ils touchent à chaque mois. Les effets positifs ne sont pas palpables, étant donné que les sommes à engager pour rémunérer les ressources humaines ne sont définies que d'une manière globale sans avoir à

prendre comme référence les données issues des nomenclatures budgétaires, chapitres et sections lors de l'engagement des dépenses.

Là encore, les mauvaises prévisions des investissements en capital humain ne peuvent faire progresser l'économie, en raison des dépenses faramineuses de l'Etat.

3. Participation du personnel de ces deux Ministères au développement économique

Le développement économique d'un pays permet de le classer parmi les puissances influentes de la planète, ou, à défaut, de le permettre de procéder aux aides budgétaires en faveur d'autres pays souvent considérés comme nécessiteux. A ce sujet, Madagascar fait partie intégrante du second groupe, étant donné que la Grande Île ne vit en général qu'au moyen des aides financières émanant des Institutions Financières Internationales comme la Banque Mondiale ou le Fonds Monétaire International, l'Union Européenne, le gouvernement japonais et autres qui sont issus des pays les plus riches de la planète.

Les questions sur la pauvreté extrême dans laquelle vit la population sont nombreuses, mais peuvent être résumées en une seule question : pourquoi la Grande Île arrive à ce stade de pauvreté extrême ? Il faut rappeler les indices permettant de déduire que la population malgache est pauvre, en raison de la politique de paupérisation infligée par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, notamment sur le renchérissement des prix des carburants à la pompe, d'une part, et la baisse délibérée de la valeur de l'Ariary, d'autre part.

Les questions qui peuvent également se poser sont relatives aux solutions en vue de faire face à ce fléau : les solutions seraient issues du personnel de ces deux Ministères eux-mêmes, étant donné le rôle stratégique qu'ils jouent en faveur de l'économie. Ainsi, le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie se doit de mettre en œuvre une politique de personnel claire, basée sur les différents éléments inscrits dans le cadre de la GPEC.

Les effets sont que le Ministère puisse aisément travailler dans la sérénité, et que les dossiers relatifs aux tours operators, établissements hôteliers ainsi qu'aux agences de location de voitures soient plus vite traités. Par ailleurs, les effets sont les apports des agents auprès du Ministère des Finances et du Budget sur l'économie, en ce que la célérité dans le traitement

de dossiers permet aux entreprises d'ouvrir et de participer au paiement des impôts, et delà, au développement économique.

En somme, les lenteurs administratives ne proviennent pas seulement de la longueur des procédures et des vérifications opérées sur les dossiers, mais surtout de la motivation du personnel de ces deux départements ministériels ainsi que de la volonté à travailler en vue d'accélérer le traitement des dossiers qui sont sous leur responsabilité.

Section 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'insurgent entièrement dans le cadre d'une bonne gestion des ressources humaines. A ce sujet, il s'agit d'un ensemble de techniques modernes destinées à la valorisation de chaque membre du personnel ou de l'ensemble des salariés pris dans son ensemble.

A cet effet, elle repose sur les grands axes suivants : prise en compte de la motivation et du stress de chaque salarié (récompenses : félicitation, prime, promotion, formation et sanctions : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement), conduite quotidienne des affaires du personnel, recrutement en fonction des compétences et de la motivation, définition des besoins en formation et en coaching. Une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire.

Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

En somme, la GPEC est une stratégie visant une gestion dynamique des ressources humaines.

1. Impacts de l'absence de la GPEC sur le secteur public

Nous avons constaté que la GPEC fait défaut dans l'organisation de la conduite du personnel des Ministères et établissements dans leur généralité. A ce sujet, les agents ne sont pas suffisamment motivés du fait du travail de routine : envoi de documents, transmission

d'ordres et de directives, enregistrement de courriers, accueil téléphonique, traitement de dossiers...

L'absence de la GPEC au niveau de ces deux Ministères entraîne bien évidemment une certaine démotivation dans l'exécution du travail, mais également de la motivation et du découragement au niveau des cadres dirigeants. C'est pourquoi certains Directeurs et responsables de service ne viennent pas à l'heure au bureau, étant donné que le courage n'y est pas, et il se peut même que ces personnes ne viennent pas au bureau pendant un certain nombre de jours.

L'absence de la GPEC entraîne également un laxisme quant au comportement des agents et même des différentes Directions. Ainsi, la non application de la discipline entraîne de la paresse dans l'exécution des tâches qui incombent à chacun et qu'elles sont bâclées, ce qui entraîne également un comportement irresponsable à l'égard du Ministère en question et aussi des usagers du service.

La mise en place de la GPEC devrait permettre la motivation ainsi que l'instauration de la discipline et aussi une évaluation plus équitable quant aux performances des deux Ministères, d'une part, mais également au niveau des autres départements ministériels.

Les effets sont notoires, pour ne citer que la démotivation généralisée au niveau des usagers, leur refus à déclarer les activités, étant donné que le Ministère des Finances et du Budget est en charge de la réception des déclarations d'existence et de paiement d'impôts de la part des entreprises et sociétés contribuables.

Les conséquences sur l'économie sont notamment la prolifération des activités non déclarées et la baisse de la pression fiscale qui entraîne un manque en termes de budget en faveur de l'Etat qui aura pourtant à payer toutes les dettes relatives aux salaires des fonctionnaires et au fonctionnement quotidien des Ministères et institutions officielles (carburants, avantages de toute nature en faveur des élus, diverses dépenses de fonctionnement budgétisées ou non).

2. La GPEC et le recrutement au niveau des deux départements ministériels

Comme la GPEC est aujourd'hui une méthode appliquée au niveau de bon nombre de sociétés privées, surtout au niveau des entreprises de grande envergure qui ont leur maison-

mère à l'étranger, elle est mise en œuvre dans le but de retenir les employés méritants ainsi que de permettre un rendement plus élevé. La motivation sera ainsi un facteur permettant l'accroissement de ce rendement, étant donné que les initiatives individuelles verront le jour et que l'entreprise n'attend que les résultats.

Pour ce faire, la créativité de chacun est le premier signe attendu, compte tenu du courage ainsi que de l'intérêt que va porter le salarié à son travail et aussi à l'entreprise. Le recrutement de nouvelles personnes peut également attirer les candidats, de par la réputation détenue par l'entreprise, si bien que les tout meilleurs peuvent opter pour cette entreprise.

Nous avons mentionné plus haut que les procédures de recrutement passent par les étapes suivantes : définition du poste, définition du profil, identification des sources de recrutement, mise en place des moyens de recrutement, organisation de la campagne de recrutement, sélection, décision d'embauche et intégration²⁹. Par ailleurs, la GPEC inclut les éléments suivants : prise en compte de la motivation et du stress de chaque salarié (récompenses : félicitation, prime, promotion, formation et sanctions : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement), conduite quotidienne des affaires du personnel, recrutement en fonction des compétences et de la motivation, définition des besoins en formation et en coaching.

Pour l'instant, les deux Ministères n'ont pas encore envisagé de reprendre au moins un des éléments de la GPEC mentionnés en vue de procéder à l'amélioration de la gestion des ressources humaines, étant donné le manque de budget s'ils comptent mettre en œuvre la GPEC ainsi que les procédures de recrutement mentionnés.

Nous insistons sur le fait que sans ces deux méthodes, les départements ministériels dans leur généralité peuvent déjà se trouver dans l'impossibilité de trouver des candidats fiables, et, au moment de leur intégration, ils seraient confrontés à des conflits avec les agents en exercice, étant donné que ceux-ci n'ont pas pu bénéficier des avantages de la GPEC ainsi que de la sélection selon ces procédures.

²⁹Recrutement et sélection du personnel, Mémoire de Maîtrise en gestion, Adelin RABERIVO, 2012

3. L'évolution de l'économie malgache et la GPEC auprès des deux Ministères

Si la GPEC est une priorité pour le gouvernement malgache, il aura à donner plus de marge de manœuvre aux départements ministériels, et ce en fonction de leurs besoins de participer au développement de l'économie de Madagascar. A ce sujet, le noyau de la GPEC est la motivation ; il est appliqué une évaluation de chacun des employés à partir du Bulletin Individuel de Notes, en vue de déterminer si l'agent en question mérite le reclassement, l'avancement d'échelon ou l'avancement de classe. Seule cette considération se fait en vue de motiver le fonctionnaire, mais il incombe de dire que les performances réelles de chacun ne sont pas correctement évaluées, en ce qu'il n'existe pas d'indicateurs qui permettent d'aboutir à des résultats concrets et palpables. Nous avons tendance à penser que les évaluations faites à partir du Bulletin Individuel de Notes, qui est réalisé par le chef hiérarchique direct, ne sont produites que dans la routine, et que malgré l'absence de performances de la part de l'intéressé, il n'est pas possible de donner une vision objective de son rendement.

De ce fait, les évaluations faites depuis des années sont un semblant d'évaluation, si bien que les résultats attendus ne se produisent pas sur le comportement de l'individu, ou encore sur l'économie de Madagascar, étant donné l'influence de la corruption qui se produit sur presque tous les échelons de la hiérarchie et, e ce fait, l'injustice qui règne dans le monde des affaires et le refus obtempéré de payer les dus par voie d'impôts et, en conséquence, le développement économique ne se fera pas encore jusqu'ici.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Ce chapitre a fait état de l'influence de la GPEC dans les grandes structures et sur l'ensemble de leurs salariés ; et l'on se demande pourquoi il n'est pas possible de le réaliser à travers les deux Ministères étudiés en vue de redresser l'économie de Madagascar. Ainsi, l'économie et la gestion des ressources humaines au niveau du secteur public sont complémentaires, mais il faudrait que les procédures actuelles de gestion des ressources humaines au niveau des Ministères se doivent de subir des réformes. Les ressources humaines sont considérées comme étant un simple capital humain dont les coûts d'investissements sont élevés, à raison de 70% sur le budget général de l'Etat. A noter également la non application de la GPEC auprès des deux départements ministériels ainsi que les procédures de recrutement.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Nous avons vu dans les chapitres précédents que la gestion des ressources humaines au niveau des deux départements ministériels qui ont été étudiés présente des lacunes importantes, en ce qu'elles occasionnent des dépenses futiles qui n'aboutissent à aucun résultat tangible sur le développement de l'économie de Madagascar. Malgré l'existence de nombreuses techniques et stratégies de conduite du personnel, comme la GPEC, ou encore les procédures de recrutement basées sur le rendement du personnel, la sélection d'agents très qualifiés, ou encore la politique de motivation à raison de récompenses ou de sanctions, les deux Ministères n'ont pas à s'excuser du fait que des mesures n'ont jamais été appliquées en vue d'obtenir le rendement souhaité, comme la rapidité dans l'exécution des tâches, la compréhension de ce que les titulaires de fonctions ont à faire, ou encore la prise d'initiative en vue d'exécuter les tâches conformément aux objectifs fixés par le gouvernement.

Ce chapitre va ainsi se baser sur les redéfinitions des actions correctives en termes de conduite des ressources humaines auprès de ces deux Ministères, et aussi de suggérer des solutions qui permettraient d'améliorer effectivement la conduite des affaires du personnel et, dans une plus large mesure, de permettre la vérification de leur rendement en ce qui concerne leur participation effective dans le redressement et le développement de l'économie malgache.

Section 1 : Redéfinition des actions correctives sur la gestion des ressources humaines

L'on se demande si l'homme est dans sa généralité un capital ou une ressource. D'un côté, l'homme est une ressource, qui réfléchit et qui parvient à trouver des solutions, tandis que les autres ressources comme les matériels ainsi que les fonds sont utilisés par l'homme, d'où la hiérarchisation des trois catégories de ressources.

La redéfinition des techniques de gestion des ressources humaines va passer par la proposition de solutions sur le recrutement des agents, sur la fixation de tout élément de motivation et d'instauration de la discipline générale au niveau de chacun des deux Ministères.

1. Méthode de recrutement des agents

Les fonctionnaires sont appelés par agents de l'Etat, en tant que représentants officiels. A ce sujet, ils auront la lourde tâche de réaliser les missions qui leur sont assignées et de mettre en œuvre les politiques édictées par la hiérarchie.

La toute première étape est ainsi de penser à recruter une équipe de qualité, en ce que le travail au niveau de ces deux Ministères se doit d'être exécuté en équipe, et qu'il est également indispensable d'opter pour les candidats ayant une faculté intellectuelle suffisante pour l'exécution des tâches qui nécessitent une grande responsabilité.

Nous pensons également que les étapes de recrutement des agents ne doit en aucun cas se faire sur décision du Ministre uniquement, sinon le recrutement se ferait dans des conditions très arbitraires. Si le candidat en question ne dispose pas des compétences utiles pour un poste donné, alors qu'il est recruté en raison de ses connaissances de personnes au niveau du Ministère en question, il lui faut une formation technique sur l'emploi occupé, ce qui risque d'occasionner des dépenses supplémentaires qui peuvent être exceptionnelles, et qui ne sont pas comptabilisées comme il se doit.

Nous suggérons également la mise en place d'un comité de recrutement qui serait composé de personnes ayant les compétences nécessaires en la matière et qui peuvent provenir de plusieurs directions et services. Ce comité aura la lourde tâche d'étudier toutes les candidatures émanant des demandeurs d'emploi, ainsi que de recueillir toute demande de personnel en provenance des différentes directions, services et démembrements de ces deux Ministères et qui sont éparpillés à travers la Grande Île.

En outre nous conseillons le recrutement interne avant toute intention de recrutement externe ; nous préconisons de favoriser les candidatures internes, notamment les agents qui aspirent à une promotion, un avancement de classe, à un reclassement ou à un avancement d'échelon. Comme ces agents peuvent ne pas avoir pu accéder à un diplôme académique leur permettant d'accéder à un poste hiérarchiquement élevé, seuls les avancements, le Bulletin Individuel de Notes et les reclassements leur autorisent la promotion.

En termes d'intégration du personnel, un encadrement et un coaching seraient utiles pour les Employés de Courte Durée. L'objectif est de les aider à occuper le poste en toute confiance et en toute sérénité.

2. Fixation de tout élément de motivation

La motivation se définit comme étant une force ou une raison qui pousse un individu à agir. De par son expérience de vie, ou en raison de circonstances accablantes, une personne choisit de prendre en mains sa décision ainsi que les impacts qui peuvent être engendrés.

Dans le cadre de l'exécution des tâches, les éléments qui peuvent motiver les agents sont les rémunérations ainsi que les accessoires de salaire. A ce sujet, les salariés ont l'habitude de se fier aux compléments de salaire qu'ils jugent plus intéressants, malgré leur caractère ponctuel et non permanent.

Dans le cas des entreprises privées, la motivation pécuniaire s'exprime par les commissions et primes de rendement diverses, en vue de reconnaître l'employé et de l'inciter à mieux travailler et accroître son rendement. Nous pensons que, malgré que les agents des deux départements ministériels n'exercent pas le métier d'agents ou de représentants commerciaux, ils se doivent de toucher des primes, étant donné le travail routinier qui ne leur permet pas de produire un rendement acceptable.

Pour ce faire, nous suggérons la fixation de salaires bas, mais avec beaucoup de primes ; l'objectif est ici de ne procéder à des dépenses faramineuses, d'une part, et aussi d'encourager les agents, d'autre part. S'ils ne touchent que le salaire de base, il est certain que les agents soient très démotivés, ou, dans le cas contraire, ils cherchent avant tout à augmenter leurs revenus soit par voie de ces primes, soit en travaillant pour le compte d'une toute autre activité, ce qui lui permettrait malheureusement de s'absenter plusieurs jours dans la semaine, sans qu'il n'encourt aucune sanction disciplinaire.

Les autres éléments de motivation sont également exprimés en nature : ce programme a déjà été réalisé par les deux Ministères, en ce qu'un car de service a été loué et il continue d'être utilisé pour les transports du personnel. A cet effet, l'Etat malgache travaille en étroite collaboration avec le concessionnaire automobile MADAUTO qui dispose de nombreux cars prêts à être mis en location.

L'avantage est l'accroissement du rendement de la part des agents, mais il se présente également un inconvénient, notamment l'augmentation des dépenses en raison des décaissements effectués qui seraient en hausse. Cette situation mérite d'être longuement étudiée, de peur qu'elle n'ait un impact négatif sur les dépenses publiques et l'économie nationale dans sa généralité.

3. Instauration de la discipline générale et de la GPEC

Les fonctionnaires ont la mauvaise réputation de ne pas être présents lors des heures d'ouverture des bureaux. C'est probablement la raison pour la quelle le traitement des dossiers appartenant aux usagers nécessite plusieurs jours, étant donné qu'ils sont obligés d'attendre le retour des titulaires des fonctions pour la validation et la signature de dossiers.

Les raisons de ces absences sont nombreuses et varient en fonction des occupations de chacun : enseignement auprès d'établissements privés, courses à faire avec les membres de la famille, réunions improvisées avec des associations où les agents sont membres, voyages en direction de la campagne, et aussi l'absence de la mise en œuvre de la discipline générale du personnel en ce qui concerne les obligations de présence.

Nous recommandons vivement de procéder à un pointage avant de commencer et de terminer le travail en début et en fin de journée, et d'imposer les règles en ce qui concerne les autorisations d'absence qui devraient faire l'objet d'écrits avec des motifs valables. Les résultats attendus sont entre autres la peur de se faire réprimander et de recevoir des sanctions (qui sont ici prises comme étant une motivation négative).

Il faudrait toutefois émettre la remarque que les agents ne peuvent être soumis à des règles très strictes qui peuvent les démotiver, étant donné la force exécutoire de toutes les décisions relatives à ce sujet, autrement, ils viendraient au bureau pour travailler n'importe comment, et ce sera la présence au bureau qu'il considère comme le plus important, et non la qualité du travail qu'il aura à réaliser. C'est pour cela que nous insistons sur la mise en application de la GPEC, compte tenu des axes déterminés sur la motivation des agents ainsi que la prise d'initiative de leur part.

De plus, si les agents peuvent sortir, c'est parce que le salaire ne leur suffit plus, ce qui devrait ainsi être organisé en parallèle avec l'instauration des primes.

Enfin, la discipline générale du personnel devrait également être accompagnée de l'encadrement des nouveaux agents, compte tenu du niveau de performances attendues dans le cadre de l'exécution de leur travail.

Les résultats sont entre autres l'encouragement des agents de l'Etat, ainsi que la forte motivation à travailler et la productivité de ces agents, ce qui peut conduire à une expansion économique plus rapide et plus efficace.

Section 2 : Amélioration de la conduite des affaires du personnel

Gérer le personnel est une affaire qui nécessite une force psychologique, une compréhension des attentes des salariés, ainsi qu'un savoir-faire en matière de techniques organisationnelles qui requièrent également de la patience et une bonne organisation. A ce sujet, il convient de noter que l'ingérence du Ministre en ce qui concerne le recrutement, en ce qu'il ne soit pas spécialiste en la matière, engendre une désorganisation quant à la définition des compétences de la bonne personne qui serait le candidat qu'il juge idéal en vue d'occuper un poste donné.

Ainsi, la conduite des affaires quotidiennes du personnel ne sera pas assurée par le Ministre en personne, et que l'instauration d'une bonne discipline en ce qui concerne l'évaluation juste et équitable du personnel et aussi l'élaboration de budgets programme seraient également des solutions qui permettraient aux agents de participer au développement économique de Madagascar.

1. La non ingérence du Ministre sur la conduite des affaires quotidiennes du personnel

Il faudrait faire la nuance entre conduite des affaires du personnel et discipline du personnel, en ce que la première sera axée sur la gestion technique du personnel, tandis que la seconde sera axée sur l'application de la discipline générale du personnel. Pour ce dernier cas, le Ministre aura à s'impliquer davantage afin d'instaurer les règles principales de conduite comme la ponctualité dans la réalisation des tâches, ainsi que celle de l'arrivée et du départ du bureau, ou encore les règles de politesse qui devraient consister au respect de la hiérarchie lors des demandes diverses (absences, congés, indemnités de mission et autres).

Par contre, la gestion technique du personnel devrait revenir à une personne spécialisée en la matière, dans le but de ne pas commettre les erreurs qui se produisent actuellement, comme l'évaluation du personnel selon un point de vue subjectif, ou encore le recrutement du personnel en fonction des relations établies entre les candidats et le Ministre ou les chefs hiérarchiques.

En termes de techniques de gestion du personnel, nous conseillons l'encadrement des EFA et des ECD aux emplois qui leur sont nouvellement dévolus, et ce dans le but de leur permettre de travailler sereinement, pour qu'ils ne puissent pas rencontrer des difficultés d'adaptation technique et organisationnelle à ce sujet.

2. L'instauration d'une bonne discipline sur l'évaluation du personnel

Cette évaluation devrait se faire dans les conditions normales, en ce que la notation de performances se doit de partir sur des bases, comme des indices objectivement vérifiables : comportement au travail, honnêteté, savoir faire en matière de prise de décision, ponctualité, savoir-être en face des usagers, capacité à démontrer et à expliquer les faits rencontrés, valeur générale, connaissances techniques sur le travail qui incombe à l'agent. D'autres cas peuvent également être évoqués.

La discipline de travail est déjà un domaine précis, mais ici, il convient de mentionner celle qui touche l'organisation de l'évaluation : absence de corruption en vue d'octroyer de très bonnes notes dans le Bulletin Individuel de Notes, application de sanctions lors du non respect des critères d'évaluation, ponctualité quant aux moments d'évaluation, rigueur et absence d'état d'esprit (pitié, considération personnelle de l'agent...) A cela s'ajoute les règles que doivent respecter tous les évaluateurs qui sont les chefs hiérarchiques directs (impartialité, persévérance dans l'évaluation, organisation des travaux d'évaluation en termes de temps et de moyens matériels).

Une évaluation équitable du personnel devrait conduire à l'instauration automatique de la discipline du personnel, étant donné qu'en cas de mauvaises notes, le personnel serait conscient de sa mauvaise prestation et qu'il est amené à fournir des efforts considérables en vue de mériter les félicitations de la part des chefs hiérarchiques directs et aussi de mériter les promotions, avancements de classe et d'échelon comme il se doit.

Une évaluation équitable du personnel conduirait également à la volonté de mieux travailler de la part de l'évalué, sans quoi il ne prendrait pas la discipline ainsi que l'évaluation au sérieux.

Enfin, une évaluation équitable du personnel servirait de balise sinon de mise en garde pour les agents qui ne pensent pas à améliorer leurs performances, notamment sur les conséquences de la négligence et du laxisme au travail.

Les effets sur l'économie sont clairs : un sérieux de la part du personnel de l'Etat conduit à l'éradication progressive de la corruption et fait apprendre le comportement honnête à tous les agents et la population de Madagascar.

3. L'élaboration de budgets programme

Le budget programme devait être élaboré en fonction des politiques du personnel qui seraient à axer sur la GPEC et aussi aux techniques modernes de conduite des ressources humaines.

Les politiques du personnel qui seraient à adopter sont les suivantes : la politique du recrutement, la politique de formation, la politique de gestion des carrières, la politique de mise en œuvre de la GPEC, la politique de rémunération, ainsi que la politique de gestion des carrières.

La mise en œuvre de ces politiques a été déjà entamée depuis fort longtemps, mais sans rigueur, étant donné que les agents des deux Ministères sont automatiquement promus, sans avoir à être évalué correctement d'après le Bulletin Individuel de Notes. Par ailleurs, la politique de rémunération ne suit pas les règles, comme l'octroi de primes aux agents les plus méritants, ou encore l'augmentation de salaire en fonction des performances de chacun. Cette augmentation se fait également en fonction du décret d'application relatif à ce sujet, si bien que les agents n'attendent que cette augmentation, malgré l'absence de performances.

Par ailleurs, l'élaboration de budgets programme doit répondre effectivement aux rubriques de programme qui ont été mentionnés dernièrement, et que l'évaluation des ressources financières utiles se ferait en considération des éléments qui le composent : frais de formation, frais de mission, rémunérations brutes, primes et gratifications qui seraient à calculer en pourcentage...

L'élaboration de budgets programme devrait conduire à une épargne plus consistante au niveau des caisses de l'Etat, et de là, au développement de l'économie de Madagascar. La notion de gaspillage est ici à bannir strictement.

Enfin, nous pensons que l'élaboration de ce budget programme aiderait les agents de ces deux Ministères à être conscients de leurs actes durant leur carrière de travail, en ce que ce budget devrait instaurer la culture du non gaspillage et de la rémunération au mérite.

Section 3 : Vérification du rendement du personnel

Les ratios semblent être assez évidents pour la vérification du rendement des agents en ce qui concerne leur participation effective dans le redressement et le développement de l'économie malgache. Seulement, il n'est pas possible de procéder de cette manière, étant donné que chacun ne peut apporter directement un seul Ariary en faveur de l'économie de Madagascar et que l'effectif est réparti entre différents niveaux hiérarchiques, ce qui peut rendre difficile l'évaluation.

Nous pensons que la vérification du rendement se ferait dans les conditions de mise en application de la discipline du personnel en matière de vérifications de présence dans les heures normales de travail, ainsi que le nombre de dossiers traités en l'espace d'une durée bien définie pour les agents travaillant dans le cadre des relations directes avec les usagers des services des deux Ministères, et aussi l'élaboration d'un cahier de pointage non seulement à l'entrée des lieux de travail, mais également au niveau de chaque bureau. Enfin, nous proposons également la mise en place de la GPEC en vue de motiver davantage le personnel, sans passer par la modification de la politique de rémunération.

1. Vérifications de présence durant les heures de travail

La vérification de présence devrait se faire durant les heures de travail. A cet effet, il faut avouer qu'il n'est pas possible d'envoyer une personne pour se rendre auprès de chaque bureau, mais il incombe surtout aux chefs hiérarchiques directs de s'en occuper.

Pour cela, ils devraient disposer d'un cahier de vérifications, indiquant l'heure de vérification ainsi que les signatures apposées sur ce cahier ; leur signature n'est pas falsifiable, ce qui suppose que ce sont les agents eux-mêmes qui sont obligés de signer, et ceci prouve qu'ils ont été bel et bien présents durant les heures de contrôle.

Par ailleurs, les heures de contrôle se doivent d'être modifiées tous les jours ; en effet, si le contrôle s'est fait à 8 heures et demie pour la journée du lundi, il peut se faire à 11 heures le mardi, à 14 heures et demie le mercredi, et il incombe au chef hiérarchique direct d'organiser son emploi du temps en fonction de sa disponibilité, sans avoir à communiquer ces heures de contrôle aux agents.

Le modèle du cahier de contrôle va se présenter comme suit :

Tableau 5 : Modèle du cahier de contrôle

Agent	Matricule	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
RAKOTO	3B400	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RABE	2A600	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RANDRIA	5A300	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RAZAKA	5B500	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RASOA	3B200	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RAVAO	2A300	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45
RATREMA	4A700	8 h 25	11 h	9 h 45	14 h 20	15 h 45

Source : Auteur, novembre 2015

Ce cahier serait à comparer avec le cahier de pointage qui se situe à l'entrée des Ministères, et où figure également les signatures des agents en question. Il est également à préciser que c'est le chef hiérarchique direct qui tient ce cahier de contrôle, et un autre cahier fera office de vérification selon la signature apposée par chaque agent.

Par ailleurs, la présence du chef hiérarchique direct sera vérifiée également à partir de ce cahier, étant donné que l'absence de contrôle signifie que le chef était lui aussi absent.

2. Vérification du nombre de dossiers traités en l'espace d'une durée déterminée

Il s'agit ici de procéder à des comparaisons entre les prévisions et réalisations, et ceci se ferait en fonction des agents. Cette comparaison est individuelle, ce qui permet aussi de rendre plus facile les vérifications à opérer sur chacun d'eux. C'est en vérité un supplément d'élément qui contribuerait à la mise en œuvre de la discipline.

Voici un modèle qui va présenter cette comparaison.

Tableau 6 : Modèle de vérification du nombre de dossiers traités

Code dossier	Prévision	Réalisation	Ecart	Observations
RH300B40	4 minutes	2 minutes	2 minutes	OK
DAAF700S800	2 minutes	10 minutes	-8 minutes	NON
DTR356E420	5 minutes	4 minutes	1 minute	OK
SSD145Y439	6 minutes	8 minutes	-2 minutes	NON

Ce modèle permet de mesurer les difficultés rencontrées lors des traitements de dossiers, ou encore l'ennui lors des traitements effectués, étant donné le travail routinier qui engendre du bavardage, et aussi un dossier délaissé, puisque l'agent en question peut se lever et ne revenir qu'au bout de plusieurs minutes. L'existence de ce modèle de vérification permettrait au chef hiérarchique direct de prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent, ou, le cas échéant, de prévoir une ou plusieurs séances de formation à l'encontre de cet agent pour qu'il puisse travailler plus vite.

3. Mise en place de la GPEC

Comme son nom l'indique, la GPEC signifie Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. A ce sujet il convient de mentionner que la GPEC est axée sur les prévisions en termes d'effectif, en nombre de postes à pourvoir, et aussi en termes de savoir-faire de la part des agents qui se voient confier les tâches.

Nous pensons que la gestion des prévisions en termes d'effectif se ferait sur une période de cinq à dix années, en élaborant un calendrier de remplacement et en prévoyant les remplaçants possibles par fonction ; ce serait le recrutement interne qui en serait privilégié, car il est difficile de baser les prévisions sur des candidatures externes dont les compétences sont inconnues.

Par ailleurs, la gestion des emplois devrait se faire en fonction des dénominations possibles des Ministères à chaque changement de gouvernement ou même de régime ; de ce qui précède, lorsque le Ministère du tourisme se charge des transports et également de la Météorologie, il faudrait créer également des dénominations différentes suivant les attributions de chaque département, mais en fonction du budget disponible au niveau de chaque Ministère, pour que l'organigramme ne soit pas surchargé.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Il est tout à fait logique de proposer des solutions d'ordre organisationnel afin de justifier le bien-fondé de l'appui des agents de l'Etat au développement et à l'expansion économique de Madagascar. Les solutions seraient orientées vers la mise en œuvre de la discipline générale du personnel et de les faire adopter un comportement honnête.

CHAPITRE III : MODELISATIONS

Modéliser une solution, c'est de la mettre en œuvre suivant les principes qui ont été édictées précédemment. Ainsi, nous avons mentionné plus haut que la GPEC devrait faire partie intégrante de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines qui sera proposée comme suit.

Section 1 : Identification des axes principaux

En vue de conduire les modélisations, il y a lieu de déterminer les axes principaux qui seraient utiles en vue de mettre en œuvre ces modélisations. Ainsi, ce sont entre autres le choix des candidats au recrutement, la discipline générale du personnel ainsi que les programmes actuels de gestion du personnel.

1. Le choix des candidats au recrutement

Le recrutement permet aux responsables de répondre aux besoins en termes d'effectif de qualité et en quantité. A ce sujet, nous avons mentionné que les problèmes liés au recrutement sont d'ordre organisationnel, étant donné que le Ministre en question ne s'est pas spécialisé en ressources humaines et qu'il procède lui-même à des recrutements arbitraires.

Nous avons proposé la mise en place d'un comité de recrutement, qui serait composé du directeur des Ressources Humaines lui-même, ainsi que des chefs des services qui ont besoin du personnel manquant, étant donné qu'ils connaissent les profils des personnes qui seraient aptes à occuper un poste vacant.

D'une façon générale, les critères de choix sont soit communs à tous les membres du personnel, soit spécifiques en fonction des spécificités du poste. Les critères communs sont notamment les expériences professionnelles, les connaissances en termes de fonction publique, l'honnêteté, la maîtrise de la langue française, ainsi que la santé (étant donné qu'une personne en bonne santé peut réaliser le travail à temps et comme il se doit, car elle ne peut pas s'absenter). Par ailleurs, le niveau d'études paraît également comme étant un critère très important dans le recrutement d'une personne, quel que soit ses références académiques.

Les compétences spécifiques, pour leur part, sont entre autres les très bonnes connaissances sur le secteur touristique pour ceux qui se chargent des dossiers relatifs à la création de tour operators, les connaissances en matière d'hôtellerie et d'hébergement, et aussi dans le domaine de la comptabilité publique pour les agents affectés aux travaux comptables et qui sont liés de très près au domaine.

Les objectifs de la définition de ces critères sont de permettre aux deux départements ministériels de mieux identifier la vraie valeur du personnel à recruter, d'une part, et aussi d'identifier les besoins en formation supplémentaire, d'autre part ; mais il importe également de dire que l'achat de logiciels et de nouveaux matériels suppose une bonne intelligence dans leur utilisation, ce qui nécessite la recherche de candidats qui soient capables de suivre les formations dans l'emploi de ces outils nouveaux.

2. La discipline générale du personnel

La discipline générale du personnel se manifesterait dans la mise en œuvre des différents moyens de contrôle qui ont été mentionnés, comme le cahier de vérifications, le cahier de contrôle des présences ou encore le traitement de chaque opération au cours d'une durée déterminée. L'absence de ce contrôle signifie que le chef hiérarchique qui est en charge de la mise en œuvre de ce contrôle est également absent.

Les sanctions à appliquer peuvent être positives (encouragements, avancements d'échelon ou de classe) ou négatives (réprimandes, mise à pied, affectations disciplinaires). Nous aimerions toucher mot au sujet de l'affectation disciplinaire, comme quoi elle devrait être rattachée à l'insubordination d'ordre non politique, étant donné la dépolitisation de l'Administration qui a été prônée par le régime en place. Nous pensons ainsi que l'affectation disciplinaire servirait également de critère d'élaboration de la gestion des ressources humaines.

Nous pensons également que les pauses devraient être réduites, étant donné que la cafétéria se trouve dans l'enceinte des Ministères, et que les agents ont tendance à prendre de très longues pauses, ce qui ralentit le travail.

3. Les programmes actuels de gestion du personnel

Les programmes actuels de gestion du personnel ne correspondent guère aux programmes standards, où il existe un certain nombre de politiques de gestion des ressources humaines. Par ressource humaine, on entend la mise en avant de la valeur de la personne, comparée aux ressources matérielles, financières et informationnelles utilisées en vue de faire marcher le travail.

Ces politiques seraient à adopter pour mieux conduire les ressources humaines dans leur ensemble, comme la politique de recrutement, la politique de gestion des carrières, la politique de formation, ainsi que la politique de motivation et celle de l'information.

Nous avons remarqué que toutes ces politiques ne sont pas mises en œuvre en intégralité ; par exemple, il existe certes une ascension dans la hiérarchie au niveau de ces deux départements ministériels, mais non en fonction des performances réelles, étant donné que cette élévation de grade s'effectue automatiquement et est valable pour la grande majorité des agents, notamment ceux qui sont titulaires du baccalauréat au moins.

En outre, les politiques standards de personnel ne sont appliquées que si les tenants du pouvoir expriment la ferme volonté d'engager des réformes quant à l'Administration publique, étant donné que la gestion des ressources humaines influence fortement le secteur administratif ainsi que les procédures de travail et également le déroulement du traitement de tous les dossiers appartenant aux usagers et personnes désirant les services des Ministères et institutions officielles ainsi que des Collectivités Territoriales Décentralisées comme les régions et Communes.

Section 2 : Modélisation du processus de recrutement

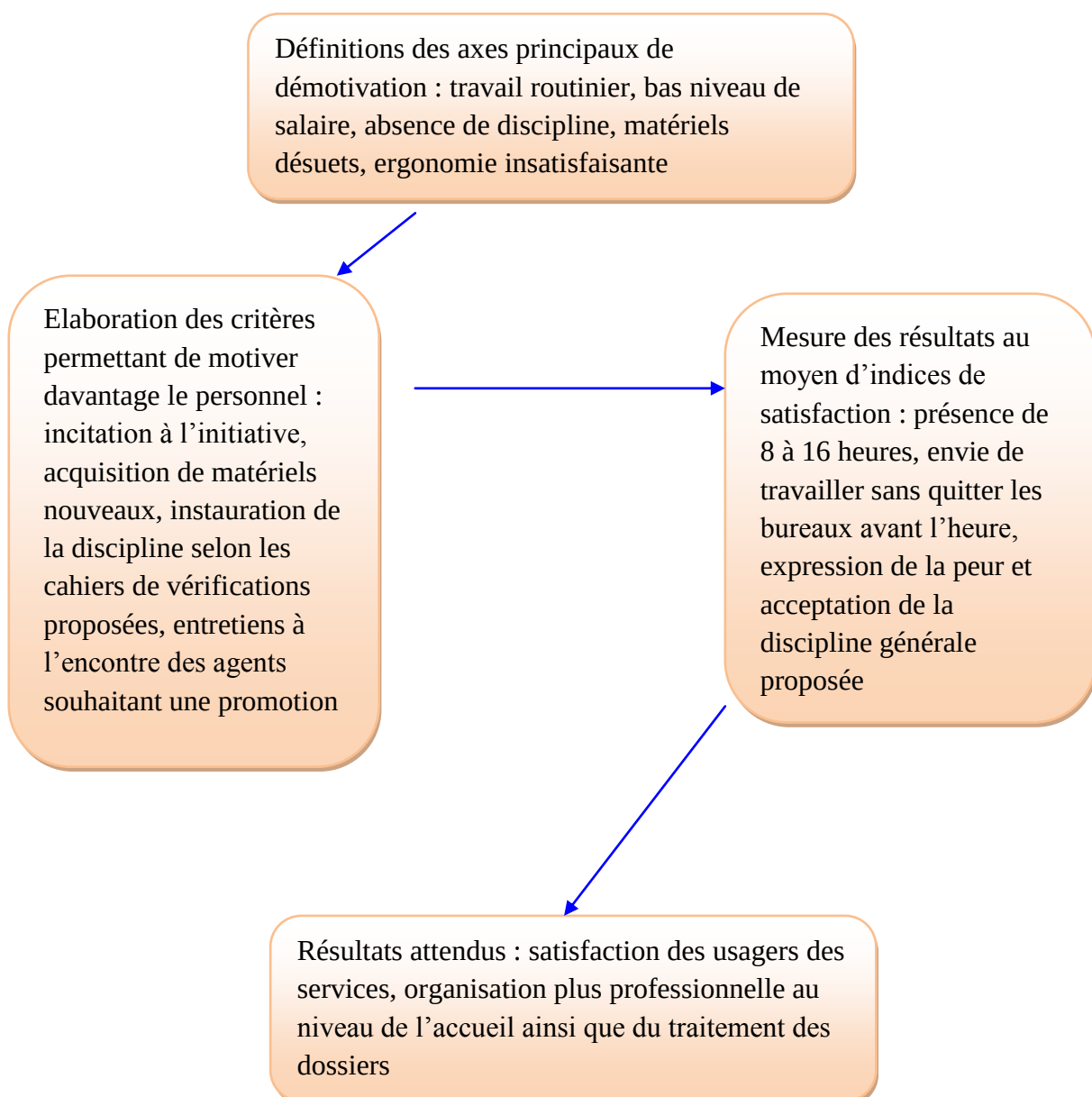
Le recrutement constitue la pierre angulaire d'une gestion équitable du personnel, en ce qu'il permet de dénicher les qualités requises pour un poste donné. A cet effet, les critères de recrutement permettent au chef hiérarchique direct de tracer la carrière de la personne qui sera définitivement embauchée et de présenter un plan de relève à l'avenir.

1. Modélisation selon la méthode du GPEC

Nous avons mentionné plus haut que la GPEC est l'un des meilleurs moyens qui permettrait une bonne gestion des ressources humaines, qui sera réalisée d'une façon tout à fait équitable, en tenant compte des particularités, des aspirations ainsi que des qualités requises pour chaque candidat.

La modélisation qui sera proposée va ainsi se focaliser sur la motivation du personnel, et elle sera représentée comme suit :

Figure N° 8 : Modélisation selon la GPEC (Source : Auteur)



La première étape consiste à identifier les raisons qui poussent les agents à être très démotivés : il s'agit entre autres du travail routinier, du bas niveau de salaire, de l'absence de discipline, de l'emploi de matériels désuets, ainsi que de l'ergonomie insatisfaisante. Le travail routinier ne change pas à longueur de journée et même durant la carrière de l'agent en question ; le bas niveau de salaire se compare avec les dépenses mensuelles sur l'habillement, la nourriture, le logement, ou encore les vêtements et frais de déplacements et aussi la facture de la JIRAMA. L'absence de discipline rend le travail monotone, étant donné que l'agent se rend au bureau par habitude et non par devoir. Les matériels désuets découragent les agents, étant donné les pannes mécaniques qui se produisent le plus souvent et qui ralentissent le travail. L'ergonomie, pour sa part, concerne le lieu de travail, sa salubrité ainsi que les mobiliers utilisés et aussi l'aération des bureaux.

La seconde étape, pour sa part, c'est de permettre l'élaboration des critères permettant de motiver davantage le personnel : incitation à l'initiative, acquisition de matériels nouveaux, instauration de la discipline selon les cahiers de vérifications proposées, entretiens à l'encontre des agents souhaitant une promotion. Ce faisant, la motivation devient une priorité pour les agents et ils n'hésitent pas à travailler correctement et s'engagent même à le terminer dans les délais impartis.

La troisième et dernière étape sera de mesurer des résultats au moyen d'indices de satisfaction : la présence de 8 à 16 heures, l'envie de travailler sans quitter les bureaux avant l'heure, et aussi l'expression de la peur et l'acceptation de la discipline générale proposée.

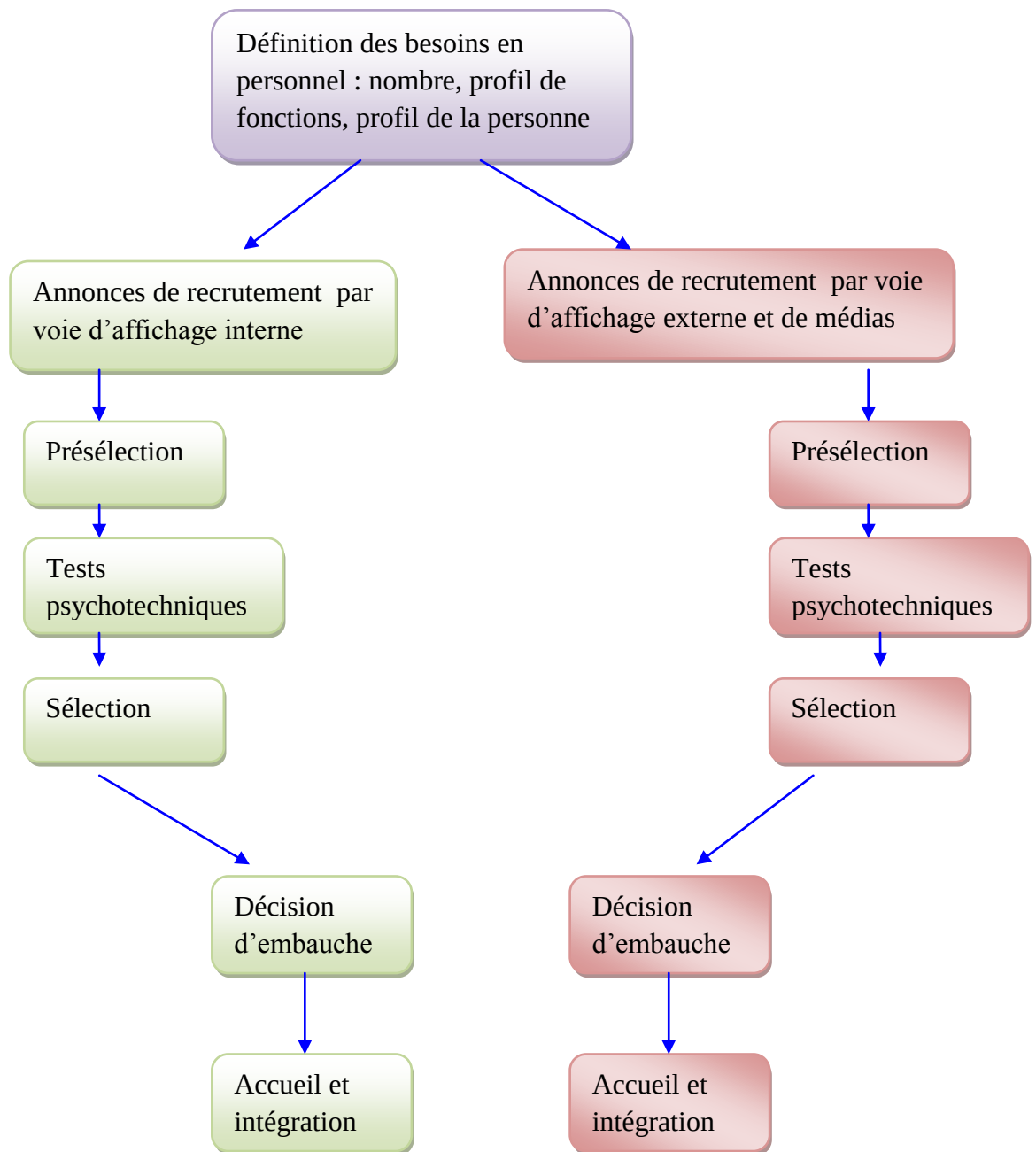
Les résultats attendus sont notamment la satisfaction des usagers des services, l'organisation plus professionnelle au niveau de l'accueil ainsi que du traitement des dossiers. Ceci explique la décélération actuelle du traitement des dossiers des usagers, étant donné la démotivation, les problèmes liés au fonctionnement des matériels ainsi que la qualité de vie au travail, malgré l'ambiance qui s'est installée depuis fort longtemps.

2. Modélisation selon les techniques actuelles de GRH

Les techniques actuelles de la gestion des ressources humaines sont entre autres la politique de recrutement, la politique de gestion des carrières, la politique de formation, ainsi que la politique de motivation et celle de l'information.

Les techniques actuelles de gestion du personnel se basent sur les besoins définis selon Maslow, et aussi sur ce qui est appelé par contrat psychologique entre la haute direction et les agents. Nous suggérons de ce fait la modélisation suivante.

Figure N° 9 : Modélisation selon les techniques actuelles de GRH (Source : auteur)



La gestion du recrutement passe avant tout par la définition des besoins en personnel : nombre, profil de fonctions, ainsi que profil de la personne. L'objectif est de mieux déterminer ce dont a réellement besoin le Ministère concerné.

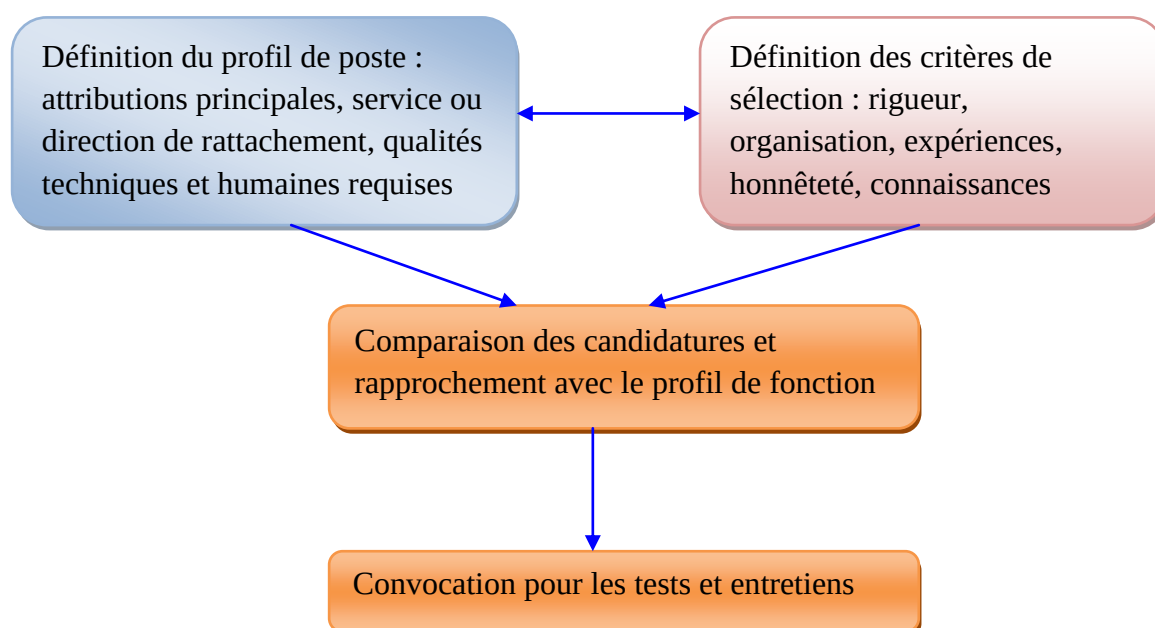
Ensuite, le Ministère aura à procéder à deux modes de recrutement : soit en interne, soit en externe. Les étapes sont pratiquement les mêmes en ce qui concerne la recherche de candidatures : annonces et mise à la connaissance du public, présélection de dossiers, tests psychotechniques, sélection et embauche définitive pour passer ensuite par l'intégration du personnel. Nous avons conseillé plus haut de favoriser les candidatures internes dans le cadre d'une promotion. La décision d'embauche intervient sitôt que la sélection ait été effectuée.

Les résultats attendus sont ainsi la qualité des candidatures, une meilleure compréhension du travail ainsi que la célérité dans le traitement des dossiers, surtout dans le cadre de la mise en place de tour operators qui font progresser l'économie de Madagascar.

3. Modélisation suivant l'adéquation entre la fonction et le profil de poste

La modélisation suivant l'adéquation entre la fonction et le profil de poste n'a jamais existé, c'est pourquoi nous proposons la modélisation suivante.

Figure N° 10 : Modélisation suivant l'adéquation entre la fonction et le profil de poste
(source : Auteur)



Il y a lieu tout d'abord de procéder à la définition du profil de poste : attributions principales, service ou direction de rattachement, qualités techniques et humaines requises. Parallèlement à cela, les critères de sélection comme la rigueur, l'organisation, les expériences, l'honnêteté, ainsi que les connaissances seront définies et comparées avec les candidatures, et le rapprochement avec le profil de fonction peut être effectué.

L'objectif principal est, d'une manière tout à fait logique, de choisir les tous meilleurs candidats dans un souci d'objectivité, d'une part, et aussi pour que les candidats recrutés puissent exécuter et comprendre les rouages du travail dans leur ensemble.

Section 3 : Modélisation de l'évaluation des agents

L'évaluation des agents paraît un des critères les plus importants dans l'obtention de personnel de qualité ; ici, il ne s'agit en aucun cas d'acquisition de ressources humaines qui consistent à procéder aux étapes de recrutement externe, mais de découvrir le potentiel réel dont dispose chaque agent en vue de mieux l'orienter et de prendre des décisions quant aux possibilités de mutation ou de promotion.

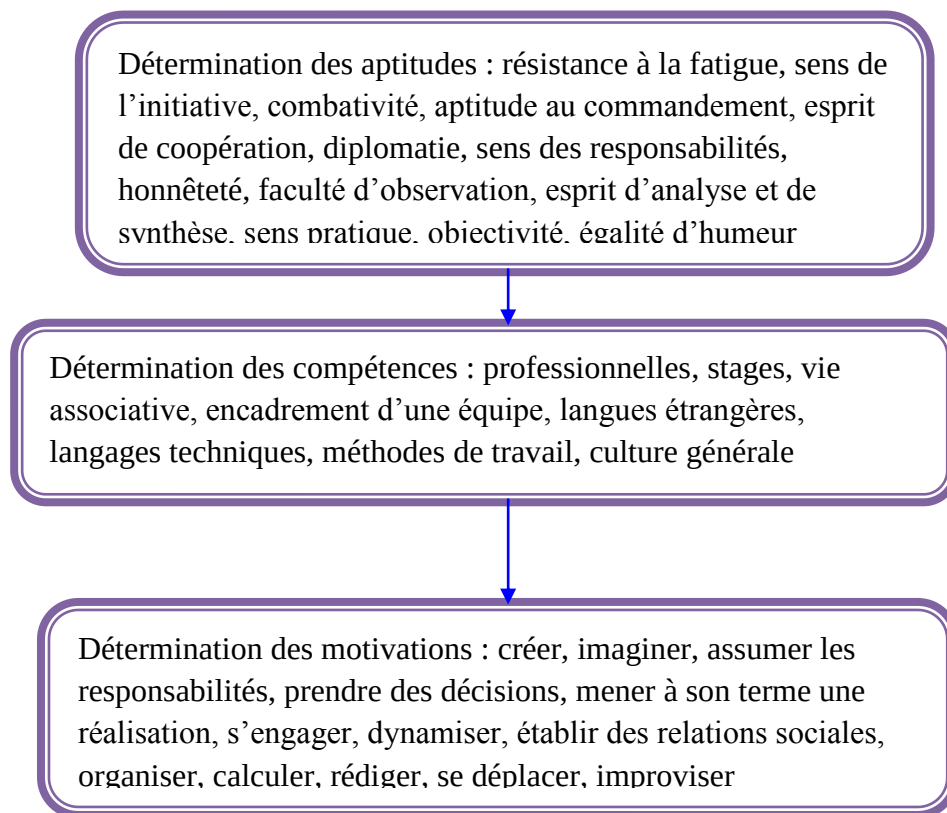
Cette considération est assez similaire au recrutement, étant donné que c'est la qualité du personnel qui est visée en vue d'une gestion plus efficace des ressources humaines et pour que l'agent puisse bien comprendre ce qu'il a à faire dans le travail et aussi pour mieux orienter les politiques de formation de personnel selon les enquêtes menées au sujet des compétences de chacun.

1. Modélisation selon l'attribution de critères

L'attribution de critères en vue d'évaluer les agents se fera suivant le point de vue de l'évaluateur ainsi que des besoins de l'organisation, mais elle peut également se faire en fonction des compétences propres à l'agent en question.

La modélisation selon l'attribution de critères se fera comme suit :

Figure N° 11 : Modélisation selon l'attribution de critères (Source : Auteur)



La modélisation selon l'attribution de critères se fait en trois étapes : la détermination des aptitudes qui consiste à vérifier auprès de l'agent sa résistance à la fatigue, son sens de l'initiative, sa combativité, son aptitude au commandement, son esprit de coopération, sa diplomatie, son sens des responsabilités, son honnêteté, sa faculté d'observation, son esprit d'analyse et de synthèse, sens pratique, objectivité, égalité d'humeur.

Il est ainsi plus facile de procéder à une évaluation objective de l'agent en question ; en se référant à ces critères, il est possible de connaître le véritable potentiel de cette personne et, dans une plus large mesure, devenir en aide en cas de difficultés dans la réalisation de sa mission.

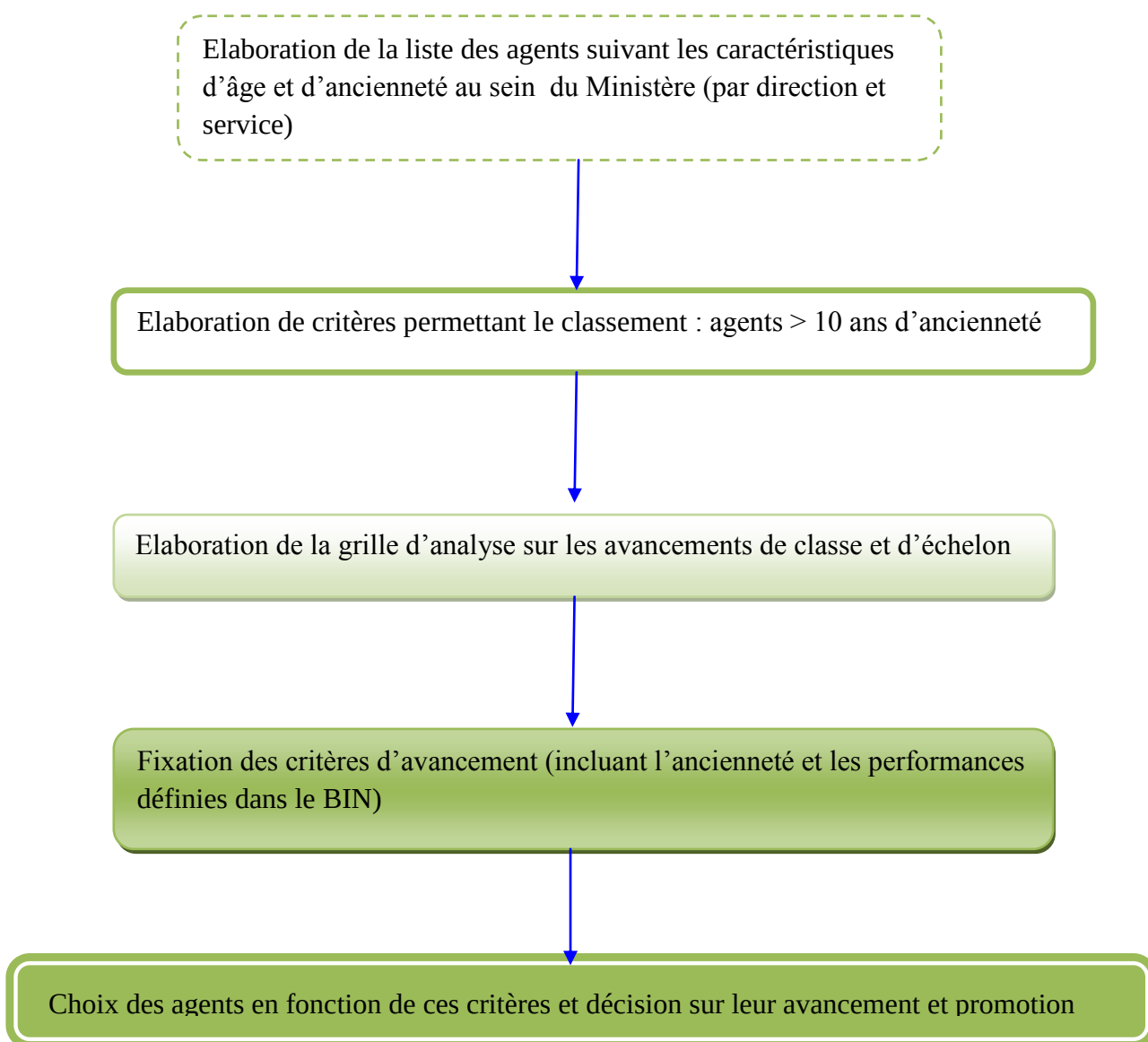
Cette aide peut revêtir plusieurs formes, comme la formation, l'écoute active de ses aspirations ainsi que l'analyse des points forts et des points faibles, les atouts réels dans le cadre de missions spécifiques dans son travail ou encore d'autres éléments jugés utiles pour l'évaluation.

2. Modélisation suivant l'ancienneté dans le service ou la direction

L'ancienneté au niveau d'une organisation traduit la fidélité d'une personne vis-à-vis de cette entité. A cet effet, bon nombre d'entreprises octroient des primes à ce sujet, mais pour le cas des deux Ministères, ces primes peuvent ne pas exister du fait de la budgétisation des rémunérations en début d'année, et ce avec le concours du gouvernement dont le chef est l'ordonnateur principal.

Nous proposons de ce fait la modélisation suivante.

Figure N° 12 : Modélisation suivant l'ancienneté dans le service ou la direction (source : Auteur)



Ainsi, les étapes qu'il faudrait réaliser sont entre autres :

- élaboration de la liste des agents suivant les caractéristiques d'âge et d'ancienneté au sein du Ministère (par direction et service). A ce sujet, l'objectif est de présenter un inventaire objectif du personnel, pour que les agents ne puissent pas être sélectionnés n'importe comment et pour qu'ils ne puissent pas également déduire qu'il y a un choix arbitraire de la part des chefs hiérarchiques directs ;

- élaboration de critères permettant le classement : les dossiers des agents qui ont au moins 10 ans d'ancienneté seront traités individuellement en fonction des critères issus du BIN ;

- élaboration de la grille d'analyse sur les avancements de classe et d'échelon : les dossiers des agents ayant été classés comme étant fidèles (avec 10 ans d'ancienneté au moins) seront traités et ceux qui sont les plus anciens feront automatiquement d'un reclassement indiciaire ;

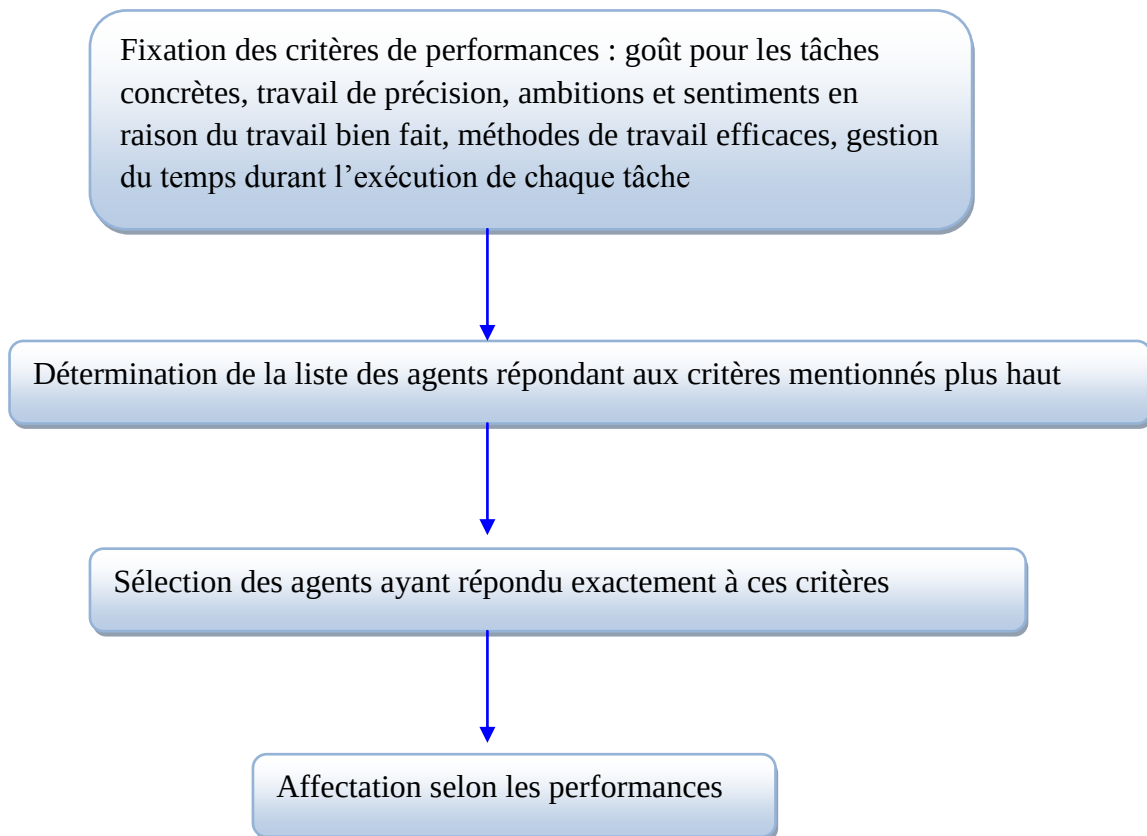
- fixation des critères d'avancement : ces critères vont inclure l'ancienneté et les performances définies dans le BIN. Ainsi, les agents ayant réalisé le maximum de notes seront automatiquement promus en tant que chefs ou cadres ;

- choix des agents en fonction de ces critères et décision sur leur avancement et promotion : ici, il s'agit pour la Direction des Ressources Humaines de travailler en étroite collaboration avec un comité qu'il convient de former. Ce comité sera dénommé comité d'évaluation et a pour mission principale l'étude des cas de chaque agent et les décisions sur leur avancement et promotion.

3. Modélisation selon les performances réalisées

Les performances réalisées ne sont pas seulement prises en compte sur le BIN, mais aussi sur le nombre de dossiers traités, sur l'acceptation de la discipline générale du personnel, sur la ponctualité ainsi que sur l'exécution de toutes les directives émanant du chef hiérarchiques direct. Nous pensons que la modélisation suivante aiderait à encourager davantage les agents de ces deux Ministères :

Figure N° 13 : Modélisation selon les performances réalisées (source : Auteur)



Ces quatre étapes serviraient à la détermination des critères de performance, en ce que l'organisation au travail permet cette évaluation. Nous avons mentionné qu'il n'est pas suffisant de relever les notes dans le BIN, étant donné qu'il faudrait connaître les origines de leur rendement et, dans une plus large mesure, de découvrir quels sont les éléments qui contribueraient à l'amélioration des performances.

La première étape consiste en la fixation des critères de performances : goût pour les tâches concrètes, travail de précision, ambitions et sentiments en raison du travail bien fait, méthodes de travail efficaces, gestion du temps durant l'exécution de chaque tâche. Le but est notamment de permettre une évaluation aussi objective que possible.

La seconde étape, pour sa part, sera axée sur la détermination de la liste des agents répondant aux critères mentionnés plus haut. L'objectif est que l'évaluation à faire corresponde aux notes attribuées dans le BIN et de vérifier s'il y a des anomalies quant à l'attribution de ces notes.

La troisième étape va être concentrée sur la sélection des agents ayant répondu exactement à ces critères, et ce dans le but de permettre une évaluation objective à partir de normes et de règles prédéfinies plus haut.

La quatrième et dernière étape consiste en une affectation objective selon les performances, pour ne pas léser les agents méritants.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Ce chapitre a permis de faire état sur les différentes techniques permettant de modéliser la conduite des affaires du personnel. Ici, conduire le personnel ne signifie pas seulement réaliser la politique et les techniques quotidiennes de gestion du personnel, mais également les procédures permettant une meilleure motivation de la part de ces agents qui aspirent à un environnement de travail plus intéressant.

Il faut ainsi mentionner l'apport de la GPEC dans le cadre des modélisations qui ont été proposées, dans le but de mieux encourager le personnel qui aspire à une meilleure redéfinition de son utilité ainsi que de son rôle et ses principaux apports sur l'économie.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Trois chapitres ont structuré la troisième et dernière partie de l'ouvrage, à savoir les discussions, les recommandations ainsi que les modélisations. A ce sujet, il convient de noter l'importance des analyses effectuées sur la gestion actuelle et future des ressources humaines au niveau des deux départements ministériels, en ce que la politique de relève en soit également affectée, de par la mise en œuvre des nouvelles politiques de gestion à partir de la GPEC et aussi en raison des candidatures aux postes différents au sein de ces deux Ministères.

Les apports ne signifient pas seulement que les notes qui figurent sur le BIN soient toujours bonnes et élevées, mais il faudrait également l'engagement des agents qui sont les premiers piliers en matière de développement économique, d'une part, mais également de modèle en tant que personnes habilitées à respecter la discipline.

Cette notion de discipline ne peut être mise en œuvre que par une conduite raisonnable et raisonnée de la fonction ressources humaines, et nous pensons que la GPEC joue un rôle

très important quant à la réalisation des objectifs en termes d'économie nationale et aussi de gestion quotidienne et à long terme des agents de l'Etat. Nonobstant les mesures liées à l'intervention de l'Etat ainsi que le recrutement arbitraire de certains agents et également le manque de compétences dont ils disposent, il est toujours possible de réévaluer et de procéder à une refonte partielle de la gestion des ressources humaines qui est basée sur la motivation au travail ainsi que sur la discipline générale en termes d'exécution du travail et également sur les méthodes de mise en œuvre de cette gestion.

Toujours est-il que les agents de l'Etat sont considérés comme étant un facteur de blocage pour la bonne marche des activités administratives, ainsi que pour donner satisfaction aux usagers des services publics, comme pour le cas du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, en ce qui concerne le traitement de dossiers des opérateurs dans le domaine, et que la faute en ce qui concerne les problèmes de lenteurs administratives incombe essentiellement au laxisme de la part de ces agents. Il faut toutefois relever les problèmes d'organisation générale du travail et surtout de la motivation de ces agents, en ce qu'ils ne sont plus motivés par un travail routinier et mal payé. Par ailleurs, l'absence d'une discipline réelle engendre une simple habitude que de venir au bureau, sans avoir à respecter les horaires de travail, la présence durant la semaine ; ce sont également des facteurs de blocage quant à la délivrance de permis et d'autorisations d'exploiter de la part des opérateurs œuvrant ou voulant œuvrer dans le secteur touristique ou des transports.

Les agents sont ici pris comme étant le facteur principal de blocage économique, étant donné que leurs apports ne se limitent qu'au traitement des dossiers des opérateurs qui sont pourtant les premiers leviers de ce développement.

Par opposition à cela, les agents du Ministère sont pris également pour facteurs de blocage de l'Administration, compte tenu de leur rôle qui consiste à gérer le budget de l'Etat et débloquer les fonds nécessaires au fonctionnement quotidien et mensuel des Ministères et démembrements de l'Administration dans leur généralité.

Leur participation au développement économique est ainsi conditionnée par l'autodiscipline et aussi à la motivation au travail, ce qui rend encore une fois la GPEC très utile dans des situations où la majorité des agents commence à être de plus en plus démotivés par la routine au travail, malgré qu'ils soient les fonctionnaires les mieux payés de tout l'ensemble de l'Administration publique.

CONCLUSION GENERALE

En définitive, la gestion des ressources humaines au sein d'un département ministériel présente des difficultés, comme le recrutement arbitraire du personnel, l'absence de motivation ainsi que la mauvaise perception des agents de l'Etat comme une entrave au développement de l'économie de Madagascar.

L'organisation des activités de l'Administration ainsi que sa politisation et le favoritisme paraît pourtant la première source de la mauvaise gestion des ressources humaines. Ceci se produit dans l'évaluation du personnel à partir du BIN, du recrutement qui ne passe pas par les étapes normales qui consistent à déceler les candidats de qualité en vue de comprendre plus aisément les rouages de l'Administration ainsi que la compréhension des tâches à exécuter.

Le système paraît a priori corrompu, étant donné les mesures qui ont été à peine prises par les tenants du pouvoir qui se sont succédé. Il y a eu des moments où le Ministère de l'Intérieur a été dénommé par 'Ministère de l'Intérieur et de la Réforme Administrative', ce qui a déjà démontré la volonté de fournir des efforts en vue de redorer le blason de la fonction publique dans sa généralité et de lui donner plus de crédibilité.

Il faut également relever les remarques et observations émanant de la part des touristes qui viennent à Madagascar, en raison de la qualité des services ainsi que des lenteurs administratives concernant leur recensement ainsi que les formalités qu'ils doivent suivre pour qu'ils soient officiellement reconnus comme étant des étrangers de passage à Madagascar, et aussi pour élaborer des statistiques officielles et vérifiables sur leur nombre, et, d'une manière plus générale, de prévoir les recettes issues du secteur du tourisme et également le nombre prévisionnel de touristes qui viennent à Madagascar selon les périodes qui leur sont favorables.

A noter que les infrastructures touristiques comme les sites et musées ainsi que les établissements hôteliers, tour operators et aussi les restaurants et agents de location de voitures sont bel et bien présents pour permettre le décollage économique qui n'a plus marché depuis 1994, année où le MID a été institué et que la banque Mondiale et le Fonds Monétaire International ont décidé de baisser progressivement l'Ariary pour des raisons, semble-t-il, d'amélioration continue de l'économie de la Grande Île.

Ces mesures sont en fait destinées à accentuer davantage la pauvreté, et il est assez curieux que ce sont les tenants du pouvoir qui sont pointés du doigt pour se faire accuser en tant que premiers responsables de l'appauvrissement de la population, si bien que les agents se sentent quelque peu coupables à ce sujet.

Pour le secteur touristique ainsi que de l'exportation de biens, la baisse progressive et substantielle de l'Ariary est un indice satisfaisant, de par la hausse de la valeur des devises qui permet leur rapatriement et aussi l'extension plus rapide des opérateurs dans le domaine. Il est ainsi de rigueur de rappeler le rôle qui incombe aux agents travaillant pour le compte du Ministère en charge du Tourisme, de veiller à ce qu'il n'y ait aucune entrave quant à la constitution de dossiers des opérateurs touristiques nouvellement établis, étant donné la valeur de leurs apports sur l'équilibre entre offre et demande de devises.

C'est ainsi que nous avons subdivisé cet ouvrage en trois parties bien distinctes, en l'occurrence le cadre conceptuel de l'analyse, la détermination de la problématique de la GRH au sein des deux organismes publics et les recommandations et modélisations.

La première partie de l'ouvrage a parlé de ce cadre conceptuel et a donné les détails sur le concept de ressources humaines et d'économie sociale, l'état actuel de la gestion des ressources humaines et le choix du thème et la méthodologie de recherche.

Le premier chapitre a parlé de la fonction personnel à ses débuts et les liens avec l'économie, de la gestion des ressources humaines actuelle et l'économie sociale ainsi que des approches et techniques adoptées au quotidien. Il s'agissait entre autres de la définition du terme 'fonction personnel' et l'économie sociale, de l'origine historique de la fonction personnel et liens avec le développement économique ainsi que de la venue progressive de la GRH et l'économie sociale. Par ailleurs, nous avons également développé la gestion des ressources humaines actuelle et l'économie sociale, les enjeux, la motivation individuelle à la motivation de groupe et également les missions dévolues à l'entreprise, premier responsable des ressources humaines.

En ce qui concerne les approches et techniques adoptées au quotidien, nous avons développé celles qui concernent le cycle de vie du contrat de travail, et aussi l'évaluation de la stratégie de conduite des ressources humaines.

Le second chapitre, pour sa part, a été axé sur l'état actuel de la gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons essentiellement orienté nos réflexions vers l'étude de l'efficacité de l'évaluation et de la mise en œuvre de la Gestion des Ressources Humaines, notamment du fait de l'apport des solutions logicielles, des techniques de gestion quotidienne du personnel ainsi que du recrutement, de la sélection et de l'intégration, étant donné qu'ils sont considérés comme bases essentielles de la Gestion des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il est procédé à la définition de poste, du profil du poste et du candidat, de l'identification des sources de recrutement, de la mise en place des moyens de recrutement, de la campagne de recrutement, de la sélection, de la décision d'embauche et de l'intégration.

Nous avons également parlé des conditions liées à l'environnement du travail qui constituent l'un des facteurs de démotivation des agents. Ainsi, nous avons développé les principales notions sur les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation ainsi que les motivations du personnel. A cet effet, nous avons parlé de la politique de rémunération adoptée par une entité, ainsi que des dispositions légales sur le salaire.

Les études sur la GPEC ont été effectuées sur une section à part entière, étant donné qu'elle est fortement liée au développement des ressources humaines. Ainsi, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences et aussi l'appréciation des ressources humaines et les autres domaines pour lesquels sont élaborées les politiques de GRH ont été développés.

Le troisième chapitre, pour sa part, a démontré le choix du thème et la méthodologie de recherche. Pour ce faire, nous avons expliqué les raisons du choix du thème, que sont celles sur le choix du domaine des ressources humaines, de la Gestion des Ressources Humaines considéré comme facteur de redressement de l'économie à Madagascar et du choix des deux départements ministériels.

Nous avons également présenté la méthodologie de recherche, comme quoi elle a servi en vue de justifier le thème ainsi que la crédibilité des recherches. Pour ce faire, nous avons procédé à une documentation théorique et sur web, élaboré des questionnaires en vue de recueillir des opinions sur la Gestion des Ressources Humaines auprès des deux départements ministériels, et les observations ont été également effectuées.

Comme outils d'analyse, nous avons utilisé l'analyse systémique, l'analyse SWOT ainsi que l'analyse de la chaîne de valeur.

La seconde partie de l'ouvrage, pour sa part, a été axée sur la problématique de la GRH au sein des deux organismes publics. A ce sujet, elle a été subdivisée en trois chapitres, que sont la présentation du Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie. Par ailleurs, le second chapitre a parlé essentiellement de l'organisation du Ministère des Finances et du Budget. Le troisième chapitre, pour sa part, a été concentrée sur les problèmes liés à la GRH au niveau de ces Ministères.

Nous avons présenté au titre du premier chapitre le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie. En vue de plus d'éclaircissements sur les informations relatives à ce département ministériel, nous avons procédé à la description générale en présentant les missions principales et celles qui sont liées spécifiquement à ses activités.

Nous avons également mis l'accent sur les autres tiers et l'organisation générale du Ministère, comme les partenaires économiques et champ d'intervention, et aussi les secteurs qui sont sous l'égide du Ministère.

Nous n'avons pas donné les détails sur toutes les attributions de toutes les fonctions, mais uniquement sur les principales fonctions, comme la Direction des Ressources Humaines, qui devrait jouer un rôle prépondérant dans le développement des compétences des agents. Elle se charge notamment de la conduite quotidienne des tâches et attributions, de la mise en application de la législation sociale ainsi que des garanties en vue de la paix au sein du Ministère. Nous avons ainsi présenté un organigramme relatant toutes les fonctions et leurs liens hiérarchiques.

Le second chapitre a mis en exergue le Ministère des Finances et du Budget. De par son rôle stratégique, notamment au niveau de l'organisation des affaires de l'Etat, nous avons parlé de la présentation de ce Ministère et mis l'accent sur ses attributions ainsi que sur son organisation générale. Six fonctions principales ont été présentées dans leur généralité, à savoir la chefferie, le Secrétaire Général, la Direction Générale des Impôts, la Direction Générale des Douanes, la Direction Générale du Budget, ainsi que la Direction Générale du Trésor.

Par ailleurs, les missions et attributions dévolues à la Direction des Ressources Humaines ont été détaillées, à partir de son organigramme ainsi que des attributions principales de chacun des titulaires de cette fonction. Elle se charge de la transmission des

informations au niveau du Ministère, de la mise en place du système d'information entre les différentes fonctions et du relais entre les agents et le Ministre.

Nous avons également mis en relief la Direction du Personnel des Agents de l'Etat en tant qu'intervenant, partenaire et conseiller.

Le troisième et dernier chapitre de la seconde partie de l'ouvrage s'est focalisé sur les problèmes liés à la GRH au niveau de ces Ministères. Ce sont entre autres les problèmes d'ordre organisationnel, notamment ceux du recrutement, des procédures de recrutement trop longues, de l'absence de suivi sur l'évolution de techniques de GRH dans le monde, les problèmes d'ordre budgétaire ainsi que les problèmes de l'intervention du pouvoir central sur la gestion des ressources humaines, comme le gouvernement lors des nominations, l'intervention de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat ainsi que celle du Contrôleur Financier pour les dépenses du personnel des Ministères.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage a été concentrée sur les recommandations et modélisations de propositions. Ainsi, le chapitre sur les discussions a présenté la situation de la gestion des ressources humaines au niveau de ces deux départements ministériels. L'économie et la gestion des ressources humaines au niveau du secteur public a été décrit, tout comme les procédures actuelles de gestion des ressources humaines et de celles des deux Ministères. Nous avons également mentionné l'existence de réformes institutionnelles entamées sur la gestion des ressources humaines au niveau des deux Ministères.

Par ailleurs, comme il s'agit essentiellement de l'économie sociale basée sur la gestion des ressources humaines, les ressources humaines sont considérées comme le capital humain de ces deux Ministères. Ainsi, la considération générale du capital humain au niveau des deux départements ministériels, les effets sur les investissements en termes de capital humain ainsi que la participation du personnel de ces deux Ministères au développement économique étaient depuis fort longtemps les éléments qui contribuent à la gestion technique des ressources humaines dans leur généralité.

Nous avons également introduit un élément que nous avons jugé important, à savoir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui méritent d'être mis en œuvre dans le cadre des politiques des ressources humaines. A ce sujet, nous avons mentionné que l'absence de la GPEC a des impacts sur le secteur public, notamment sur le recrutement ainsi que sur l'évolution de l'économie malgache.

Comme recommandations, nous avons suggéré la redéfinition des actions correctives sur la gestion des ressources humaines, notamment aux méthodes de recrutement des agents, de la fixation de tout élément de motivation, ainsi que l'instauration de la discipline générale et de la GPEC. Par ailleurs, l'amélioration de la conduite des affaires du personnel paraît également comme étant une des solutions, comme la non ingérence du Ministre sur la conduite des affaires quotidiennes du personnel, l'instauration d'une bonne discipline sur l'évaluation du personnel ainsi que l'élaboration de budgets programme.

Nous avons ensuite suggéré la vérification du rendement du personnel à partir de celles liées aux vérifications de présence durant les heures de travail, du nombre de dossiers traités en l'espace d'une durée déterminée et aussi de la mise en place de la GPEC.

En vue de justifier la mise en œuvre des solutions proposées, nous avons présenté plusieurs modélisations, en ayant identifié les axes principaux. Ainsi, ces axes sont les suivants : le choix des candidats au recrutement, la discipline générale du personnel et les programmes actuels de gestion du personnel.

Nous avons pris comme première modélisation le processus de recrutement, et ce selon la méthode du GPEC, les techniques actuelles de GRH ainsi que l'adéquation entre la fonction et le profil de poste. La modélisation de l'évaluation des agents a été également mise en relief, comme la modélisation selon l'attribution de critères, la modélisation suivant l'ancienneté dans le service ou la direction et la modélisation selon les performances réalisées. Si l'amélioration de la conduite des ressources humaines se réalise effectivement, est-ce que le budget lié à sa mise en œuvre ne risque-t-il pas d'avoir des effets négatifs sur le budget général de l'Etat qui peut grever l'économie ? Nous avons émis cette réflexion, étant donné les 70% de dépenses qui sont réservées uniquement pour payer le personnel des agents de l'Etat.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

DAVISTER, C. (2006), *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Les Cahiers de la Chaire Cera, Vol. n°1, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, mai2006, 86pages

De PREVILLE Yves, *Politiques et techniques de direction du personnel*, Editions MAXIMA, 2004, 206 pages

GROUPE TERENCE, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1993, 286 pages

GUILLAUME Rivière, *Informatisation du système d'information* (PDF). Edition 2013

LOUANT P., *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, Paris, 1991, 186 pages

MARTORY (B) et CROZET (D), *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, Paris, 1998, 314 pages

MERTENS, S., *Analyse conceptuelle de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, Vol. n°2, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, 92 pages

PERETTI Jean Marie, *Gestion des ressources humaines*, 7^e édition, Vuibert Edition

RAKOTOBE RALAMBONDRAINY Nelly, Magistrat, *Droits et relations individuelles de travail*, Editions Jurid'Ika, 2006, 138 pages

Dr. RATSIMBAZAFY Claudine et MAYOUKOUK., *Entrepreneuriat et innovation*, Editions L'HARTMANN, 2007, 128 pages

Weiss (D.) et ALEE, *La fonction Ressources Humaines*, les Editions d'Organisation1992, 194 pages

Ouvrages spécifiques

AMADIEU (J.F.), *Le management des salaires*, Economica, Paris, 1995, 106 pages

ANDION C. MALO M.-C. (1998), *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahiers du CRISES, Collection Working Paper, n° 980 3, août 1998, 86 pages

BRUNSTEIN, I. (1999), *Les associations contre l'exclusion : de la GRH à la GH*, *Revue Gestion 2000*, bimestriel 2, mars-avril 1999 : 82 pages

CANDAU (P.), *Audit social*, Vuibert, Paris, 1986

CORNET A. (2004), *La GRH en économie sociale*, Intervention lors du Workshop « La GRH en économie sociale » organisé par la Chaire Cera à HEC, Liège, le 24 mars 2004, 98 pages

DAVISTER C. (2005), *L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?*, Actes de la 7ème Université de Printemps de l'Audit Social, Marrakech, 5-7 mai 2005, 94 pages

DAVISTER C., DEFOURNY J. et GREGOIRE O. (2004), *Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général*, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°293, 50 pages

DAVISTER C., *La GRH en économie sociale – Les cahiers de la Chaire Cera – vol.1 – 86 pages*

DAVISTER C., *La GRH en économie sociale – Les cahiers de la Chaire Cera – vol.1 – 84 pages*

GILBERT (Patrick), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Editions La Découverte, 2006, 198 pages

HENRIET (B.), *Audit de la communication*, les Editions d'Organisation, Paris, 1996

LABIE M. (2005), *Economie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat*, in FINET A. (Eds), *Gouvernement d'entreprise, aspects managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, Louvain-La-Neuve, 98 pages

LEVESQUE B., *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit. 'Non Profit Organisations' : une revue de la littérature théorique sur les théories NPO* », Cahiers du CRISES, Collection Working Paper, n° 0005, février 2000, 74 pages

MERTENS S., *Analyse conceptuelle de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, n°2, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, 98 pages

MERTENS S. (à paraître), *Théories économiques de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, n°3, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, 94 pages

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, 1ère édition américaine en 1979, Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 86 pages

NIZET J. et PICHAULT F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Edition Seuil, Collection Points, Série Essais, 36 pages

PAQUET R. et BOUCHER J. (1997), *Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail*, Cahiers de recherche, n°8, Chaire de recherche en développement communautaire, Université de Québec à Hull, 19pages

SADOUL N. (2003), *Etre cadre associatif*, RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 289, 84 pages.

SIRE (B.), *Gestion stratégique des rémunérations*, Editions Liaison, Paris, 1993

SOURGOUND (J.-M.), et LAMBERT (H.P.), *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons, Paris, 1991

STANGHERLIN G. (2005), *Les acteurs des ONG. L'engagement pour l'autre lointain*, L'Harmattan, Logiques Politiques, 248 p.

St-ONGE S., AUDET M., HAINES V. et PETIT A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Editions Gaëtan Morin, 701pages

THEVENET (M.), *Impliquer les personnes*, Editions Liaisons, Paris, 1992

YOUSSEFZAI F. (2000), sous la direction de BEDART M. et la codirection de HASFI T. et Décret N° 2014 - 1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, et aussi dans le cadre de la Politique Générale de l'Etat

3. Thèses et mémoires

Recrutement et sélection du personnel, Mémoire de Maîtrise en gestion, RABERIVOAdelin, 2012

La gestion du personnel commercial de TELMA S.A., RAKOTOARIMANANA Manjaka, 2014

Les ressources humaines, un enjeu stratégique pour les entreprises, RASELIARISON Mamy Andrianiana, 2012

4. Rapports et documents techniques

Code du Travail, extrait de la Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004

Cours de Gestion des Ressources Humaines, CNTEMAD

Décret n° 2010-723 portant nomination du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales

Décret n°2011-046 sur le recrutement de nouveaux fonctionnaires

Décret N° 2014 - 1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget Textes de base : loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail

5. Webographie

GONTHIER M. (2004), *Analyse comparée des pratiques de GRH dans le secteur public, le secteur privé et l'économie sociale*, Intervention lors du Workshop « *La GRH en économie sociale* » organisé par la Chaire Cera à HEC, Liège, le 24 mars 2004, 48 pages : consultation le 6 janvier 2016

Institut des Comptes Nationaux (2004), *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*, Banque nationale de Belgique et Centre d'Economie Sociale ULg, Bruxelles, pp. 1-9 (en ligne : www.bnb.be): consultation le 13 janvier 2016

Institut de Développement Durable (2004), *Capital social et bénévolat, Indicateurs pour un développement durable*, n°2004-4 (en ligne : www.iddweb.be): consultation le 13 janvier 2016

master.sciences-po.fr : consultation le 6 janvier 2016

www.demos.fr/formations-gestion-des-ressources-humaines: consultation le 11 janvier 2016

www.piloter.org: consultation le 11 janvier 2016

www.telug.ca/site/etudes/offre/prog: consultation le 20 janvier 2016

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

GLOSSAIRE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE I : LE STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES.....7

Section 1 : Statut général des fonctionnaires.....7

1.1. La dépolitisation de l'administration.....7

1.2. La prise en considération des droits à la formation.....8

1.3. Le renforcement des attributions des structures de concertation au sein de la Fonction Publique.....8

1.4. L'instauration des sanctions positives et négatives.....8

1.5. L'amélioration des congés spécifiques.....8

1.6. La révision des dispositions relatives à la cessation définitive de fonction.....8

Section 2 : Avancements d'échelon et de classe.....10

2.1. L'avancement d'échelon.....10

2.2. L'avancement de grade.....10

2.3. L'avancement de classe.....10

2.4. La promotion interne.....11

CHAPITRE II : LE CONCEPT DE RESSOURCES HUMAINES ET D'ECONOMIE SOCIALE.....	12
Section 1 : La fonction personnel à ses débuts et les liens avec l'économie.....	12
2.1. Le terme 'fonction personnel' et l'économie sociale.....	12
2.2. Origine historique de la fonction personnel et liens avec le développement économique.....	13
2.3. La venue progressive de la GRH et l'économie sociale.....	14
Section 2 : La gestion des ressources humaines actuelle et l'économie sociale.....	17
2.1. Enjeux.....	17
2.1.1. La gestion des ressources humaines vue par l'économie sociale.....	17
2.1.2. Les outils de gestion adoptés en vue de conduire les ressources humaines.....	18
2.2. De la motivation individuelle à la motivation de groupe.....	18
2.3. Missions dévolues à l'entreprise, premier responsable des ressources humaines.....	19
Section 3 : Approches et techniques adoptées au quotidien.....	21
3.1. Approches.....	21
3.1.1. Cycle de vie du contrat de travail.....	22
3.1.2. Manager RH.....	22
3.1.3. La GRH, élément essentiel au développement économique de l'entreprise.....	23
3.2. Évaluation de la stratégie de conduite des ressources humaines.....	24
3.2.1. Evaluation périodique des politiques du personnel.....	24
3.2.2. Entretien.....	25
3.2.3. Révision et repositionnement.....	25
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	25

CHAPITRE III : ETAT ACTUEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	26
Section 1 : Efficacité de l'évaluation et de la mise en œuvre de la GRH.....	26
1.1. Apport des solutions logicielles.....	26
1.2. Les apports des techniques de gestion quotidienne du personnel.....	27
1.3. Le recrutement, la sélection et l'intégration comme bases essentielles de la GRH.....	28
1.3.1. Définition de poste.....	29
1.3.2. Définition de profil du poste et du candidat.....	29
1.3.3. Identification des sources de recrutement.....	29
1.3.4. Mise en place des moyens de recrutement.....	30
1.3.5. Campagne de recrutement.....	30
1.3.6. Sélection.....	30
1.3.7. Décision d'embauche.....	31
1.3.8. Intégration.....	31
Section 2 : Les conditions liées à l'environnement du travail.....	32
2.1. Les conditions d'hygiène et de sécurité.....	32
2.2. La formation.....	32
2.3. Les motivations du personnel.....	33
2.3.1. La politique de rémunération adoptée par une entité.....	34
2.3.2. Les dispositions légales sur le salaire.....	35
Section 3 : Le développement des ressources humaines.....	36
3.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).....	36
3.2. L'appréciation des ressources humaines.....	37
3.3. Autres domaines pour lesquels sont élaborées les politiques de GRH.....	37
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	37

CHAPITRE IV : CHOIX DU THEME ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	38
Section 1 : Raisons du choix du thème.....	38
1.1. Raisons du choix du domaine des ressources humaines.....	38
1.2. Raisons du choix de la GRH, facteur de redressement de l'économie à Madagascar.....	39
1.3. Raisons du choix des deux départements ministériels.....	40
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	41
2.1. Documentation.....	41
2.2. Le questionnaire.....	42
2.3. L'entretien et les observations.....	43
Section 3 : Les outils d'analyse.....	45
3.1. L'analyse systémique.....	45
3.2. L'analyse SWOT.....	46
3.3. Analyse de la chaîne de valeur.....	47
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	49
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	49
 DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE DE LA GRH AU SEIN DES DEUX ORGANISMES PUBLICS	
CHAPITRE I: LE MINISTERE DU TOURISME, DES TRANSPORTS ET DE LA METEOROLOGIE.....	52
Section 1 : Description générale.....	52
1.1. Missions principales.....	52
1.2. Missions liées spécifiquement à ses activités.....	53
1.3. Missions en relations avec l'international.....	54

Section 2 : Les autres tiers et l'organisation générale du Ministère.....	55
2.1. Partenaires économiques et champ d'intervention.....	55
2.2. Les secteurs qui sont sous l'égide du Ministère.....	55
Section 3 : Attributions et organisation générale.....	56
3.1. Attributions dévolues aux principales fonctions.....	56
3.2. Attributions de la Direction des Ressources Humaines.....	57
3.2.1. Conduite quotidienne des tâches et attributions.....	57
3.2.2. Mise en application de la législation sociale.....	58
3.2.3. Garanties en vue de la paix au sein du Ministère.....	58
3.3. Organigramme.....	59
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	62
CHAPITRE II : LE MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET.....	63
Section 1 : Présentation du Ministère des Finances et du Budget.....	63
1.1. Les attributions du Ministère.....	63
1.2. Organisation générale.....	64
Section 2 : Attributions dévolues aux principales fonctions.....	65
2.1. Chefferie.....	65
2.2. Secrétaire Général.....	65
2.3. Directions Générales principales.....	66
2.3.1. Direction Générale des Impôts.....	66
2.3.2. Direction Générale des Douanes.....	66

2.3.3. Direction Générale du Budget.....	67
2.3.4. Direction Générale du Trésor.....	67
Section 3 : Missions et attributions de la Direction des Ressources Humaines.....	68
3.1. Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	68
3.2. Attributions principales.....	69
3.2.1. Transmission des informations au niveau du Ministère.....	69
3.2.2. Mise en place du système d'information entre les différentes fonctions.....	70
3.2.3. Relais entre les agents et le Ministre.....	70
3.3. Le rôle de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat.....	70
3.3.1. La Direction du Personnel des Agents de l'Etat en tant qu'intervenant.....	71
3.3.2. La Direction du Personnel des Agents l'Etat en tant que partenaire.....	71
3.3.3. La Direction du Personnel des Agents de l'Etat en tant que conseiller.....	71
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	71
CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA GRH AU NIVEAU DE CES MINISTERES...	72
Section 1 : Les problèmes d'ordre organisationnel.....	72
1.1. Les problèmes de recrutement.....	73
1.2. Procédures de recrutement trop longues.....	74
1.3. Absence de suivi sur l'évolution de techniques de GRH dans le monde.....	75
Section 2 : Les problèmes d'ordre budgétaire.....	76
2.1. Budget des ressources humaines.....	76
2.2. Mauvaise répartition du budget général.....	78
2.3. Budget mal défini au niveau des ressources humaines.....	79

Section 3 : Intervention du pouvoir central sur la gestion des ressources humaines.....	79
3.1. Les décrets de nomination de responsables au niveau des Ministères.....	80
3.2. L'intervention de la Direction du Personnel des Agents de l'Etat.....	81
3.3. Intervention du Contrôleur Financier pour les dépenses du personnel des Ministères...	82
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	82
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE.....	78
CHAPITRE IV : ANALYSE SWOT DES DEUX DEPARTEMENTS MINISTERIELS	
Section 1 : Aperçu général.....	83
1. Forces (Strengths).....	83
2. Faiblesses (Weaknesses).....	83
3. Opportunités (Opportunities).....	83
4. Menaces (Threats).....	84
Section 2 : Analyse SWOT auprès des deux départements ministériels.....	84
1. Analyse SWOT auprès du ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie.	84
2. Analyse SWOT auprès du Ministère des Finances et du Budget.....	86
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	87
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE.....	87
TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET MODELISATIONS	
CHAPITRE I : DISCUSSIONS.....	90
Section 1 : Présentation succincte de la situation.....	90
1. Economie et gestion des ressources humaines au niveau du secteur public.....	90
2. Procédures actuelles de gestion des ressources humaines et de celles des deux Ministères.....	92

3. Les réformes institutionnelles entamées sur la gestion des ressources humaines au niveau des deux Ministères.....	93
Section 2 : Le capital humain.....	94
1. Considération générale du capital humain au niveau des deux départements ministériels....	94
2. Les effets sur les investissements en termes de capital humain.....	95
3. Participation du personnel de ces deux Ministères au développement économique.....	96
Section 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	97
1. Impacts de l'absence de la GPEC sur le secteur public.....	97
2. La GPEC et le recrutement au niveau des deux départements ministériels.....	98
3. L'évolution de l'économie malgache et la GPEC auprès des deux Ministères.....	100
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	100
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....	101
Section 1 : Redéfinition des actions correctives sur la gestion des ressources humaines....	101
1. Méthode de recrutement des agents.....	102
2. Fixation de tout élément de motivation.....	103
3. Instauration de la discipline générale et de la GPEC.....	104
Section 2 : Amélioration de la conduite des affaires du personnel.....	105
1. La non ingérence du Ministre sur la conduite des affaires quotidiennes du personnel....	105
2. L'instauration d'une bonne discipline sur l'évaluation du personnel.....	106
3. L'élaboration de budgets programme.....	107
Section 3 : Vérification du rendement du personnel.....	108
1. Vérifications de présence durant les heures de travail.....	108
2. Vérification du nombre de dossiers traités en l'espace d'une durée déterminée.....	109

3. Mise en place de la GPEC.....	110
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	110
CHAPITRE III : MODELISATIONS.....	111
Section 1 : Identification des axes principaux.....	111
1. Le choix des candidats au recrutement.....	111
2. La discipline générale du personnel.....	112
3. Les programmes actuels de gestion du personnel.....	113
Section 2 : Modélisation du processus de recrutement.....	113
1. Modélisation selon la méthode du GPEC.....	114
2. Modélisation selon les techniques actuelles de GRH.....	115
3. Modélisation suivant l'adéquation entre la fonction et le profil de poste.....	117
Section 3 : Modélisation de l'évaluation des agents.....	118
1. Modélisation selon l'attribution de critères.....	118
2. Modélisation suivant l'ancienneté dans le service ou la direction.....	120
3. Modélisation selon les performances réalisées.....	121
CONCLUSION DE CHAPITRE.....	123
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....	123
CONCLUSION GENERALE.....	125
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	
ANNEXES	
SYNTHESE	

ANNEXE I

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

A) Le rôle " traditionnel " du Responsable des Ressources Humaines

1. Définition et historique.

a) Définition

La gestion des Ressources Humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction Ressources Humaines est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la Production, la Finance et le Marketing.

D'après Jean-Marc LE GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise " qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ". Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe donc la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

b) Historique et évolution

Avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existe pas. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

A l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise.

Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme.

Les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production. Ainsi au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de " main d'œuvre ". Cependant, dès l'application des méthodes de Taylor, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail. Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. L'école des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Elton Mayo, effectués aux Etats-Unis dans les années 30 à la Western Electric. Ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise. De plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

ANNEXE II

Méthode d'analyse des CV et lettres de motivation

Candidat N° :			
Nom et Prénoms :			
ELEMENTS ANALYSES SUR LE CV			
Evaluation du CV sur la forme	+	+/-	-
- Clarté			
- Logique et cohérence			
- Style			
- Vocabulaire			
Evaluation du CV sur le fond selon le profil recherché	+	+/-	-
- Age			
- Situation familiale			
- Formations			
- Expériences professionnelles			
- Langues			
- Autres			
ELEMENTS ANALYSES SUR LA LETTRE DE MOTIVATION			
Evaluation de la lettre de motivation sur la forme	+	+/-	-
- Longueur, équilibre et gestion de l'espace			
- Présentation			
- Qualité rédactionnelle			
Evaluation de la lettre de motivation sur le fond	+	+/-	-
- Clarté des motivations			
- Cohérence des expériences			
- Complémentarité avec le CV			
- Autres			

Objectif du tri :

L'objectif de ce tri est de parvenir à présélection les bons candidats après analyses des dossiers de candidature tels que le curriculum vitae et la lettre de motivation pour les convoquer à des tests et/ou des entretiens.

Classement de l'évaluation et mesure à prendre :

- Si majorité « + » : Candidat à convoquer pour les tests et/ou entretiens.
- Si majorité « - » : Réponse négative et candidature à rejeter.
- Si majorité « +/- » : Candidat « en attente », éventuellement à convoquer dans un deuxième temps.

Note : Certains profils peuvent intéresser l'entreprise pour d'autres postes. Elle peut, donc, conserver leurs candidatures pour d'autres éventuels postes.

ANNEXE III

Tableau de synthèse de l'entretien

Candidat N° : Nom et Prénoms :	Reçu par : Le :.../.../...
CARACTERISTIQUES	MENTIONS
Impression générale	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Compétences professionnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Qualités personnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Candidat N° : Nom et Prénoms :	Reçu par : Le :.../.../...
CARACTERISTIQUES	MENTIONS
Impression générale	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Compétences professionnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Qualités personnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Candidat N° : Nom et Prénoms :	Reçu par : Le :.../.../...
CARACTERISTIQUES	MENTIONS
Impression générale	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Compétences professionnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante
Qualités personnelles	☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ A améliorer ☐ Insuffisante

ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE

Questionnaire de l'enquête

Nous sommes des étudiants du Département Economie de l'Université d'Antananarivo en cours de préparation de nos Travaux de Recherche en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies. Dans ce cadre, nous effectuons des enquêtes de collectes de données auprès des organismes publics.

En vous remerciant d'avance de votre collaboration, nous vous prions donc de répondre à ces quelques questions.

Note : Cochez la case correspondante pour le choix de votre réponse ou complétez les pointillés.

Identification de l'organisation:

1- Quelle est la dénomination de votre département ministériel ?

.....

2- Ses domaines d'intervention ?

.....

Maintenant, permettez-nous de vous poser des questions à propos de la Gestion de vos Ressources Humaines

3- Quels sont les rôles de la Direction de Ressources Humaines ?

- ☐ Planification des R.H.
- ☐ Acquisition des R.H.
- ☐ Conservation des R.H.
- ☐ Développement des R.H.
- ☐ Autres (à préciser) :

4- Quel est l'effectif de votre personnel ?

- ☐ Entre 10 à 50
- ☐ Entre 50 à 100
- ☐ Plus de 100

5- Quelle est la fréquence de votre recrutement annuel ?

- ☐ Nulle
- ☐ Entre 1 à 3
- ☐ Plus de 3

6- Quand est-ce vous recruter ?

- ☐ Systématique
- ☐ Vacance de poste
- ☐ Hausse de la production
- ☐ Autres (à préciser) :

7- En général, vous recrutez combien de personnes à chaque opération de recrutement ?

- ☐ Entre 1 à 10
- ☐ Entre 10 à 20
- ☐ Plus de 20
- 8-** Quand vous recrutez, établissez-vous une définition pour le poste vacant ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- 9-** Existe-t-il des attributions liées au poste ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- 10-** Définissez-vous un profil du candidat idéal au poste ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- 11-** En général, quelle est la source de recrutement que vous utilisez le plus ?
 - ☐ Source interne
 - ☐ Source externe
- 12-** Quels types de source de recrutement que vous utilisez ?
 - ☐ Promotion
 - ☐ Offre d'emploi
 - ☐ Bureau de placement
 - ☐ Autres (à préciser) :
- 13-** Qui s'occupe du recrutement ?
 - ☐ Chef personnel ou la DRH
 - ☐ Comité de sélection
 - ☐ Professionnel externe
 - ☐ Autres (à préciser) :
- 14-** Quel moyen utilisez-vous pour faire savoir au public que vous recrutez ?
 - ☐ Petite annonce
 - ☐ Affichage
 - ☐ Autres (à préciser) :
- 15-** Quels sont les dossiers de candidature que vous exigez lors d'un recrutement ?
 - ☐ Lettre de motivation
 - ☐ CV
 - ☐ Diplômes
 - ☐ Attestation de travail
 - ☐ Autres (à préciser) :
- 16-** Lors de l'entrevue, quels sont les facteurs que vous évaluez chez les candidats ?
 - ☐ Qualification
 - ☐ Comportement
 - ☐ Personnalité
 - ☐ Connaissance du poste
 - ☐ Autres (à préciser) :

17- Quel est le nombre de candidats maintenus après la phase de sélection ?

- ☐ Entre 2 à 4
- ☐ Entre 4 à 10
- ☐ Plus de 10

18- A chaque recrutement, vous arrivez à embaucher la ou les personnes que vous cherchez ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

19- Comment faites-vous pour intégrer vos nouveaux employés ?

- ☐ Livret d'accueil
- ☐ Stage d'intégration
- ☐ Mise en doublon
- ☐ Autres (à préciser) :

20- Engagez-vous des coûts à chaque opération de recrutement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

21- Quel est le coût de recrutement par rapport à vos charges annuelles de personnel?

- ☐ Entre 1 à 5%
- ☐ Entre 5 à 10%
- ☐ Plus de 10%

24 - Connaissez-vous les méthodes de la GPEC ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

25- Selon vous, quels sont les éléments entrant dans le cadre de la GPEC ?

- ☐ Motivation du personnel
- ☐ Gestion de carrière
- ☐ Ambiance dans le travail
- ☐ Les trois à la fois
- ☐ Autres (à préciser) :

26- Qu'en est-il de l'environnement de travail ?

- ☐ Environnement qui suit les normes internationales préconisées
- ☐ Matériels désuets (informatique, sièges et tables, armoires)
- ☐ Environnement bruyant
- ☐ Environnement calme
- ☐ Autres (à préciser) :

26- Qu'en est-il de l'organisation des tâches au niveau du Ministère ?

- ☐ Hiérarchisation des tâches
- ☐ Suivi régulier des dossiers (avec des responsables à chaque niveau)
- ☐ Organisation complexe, avec beaucoup de responsables à chaque processus
- ☐ Autres (à préciser) :

27- Adoptez-vous la législation sociale auprès de votre Ministère ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

27- Si oui, pouvez-vous donner quelques détails à ce sujet ?

.....

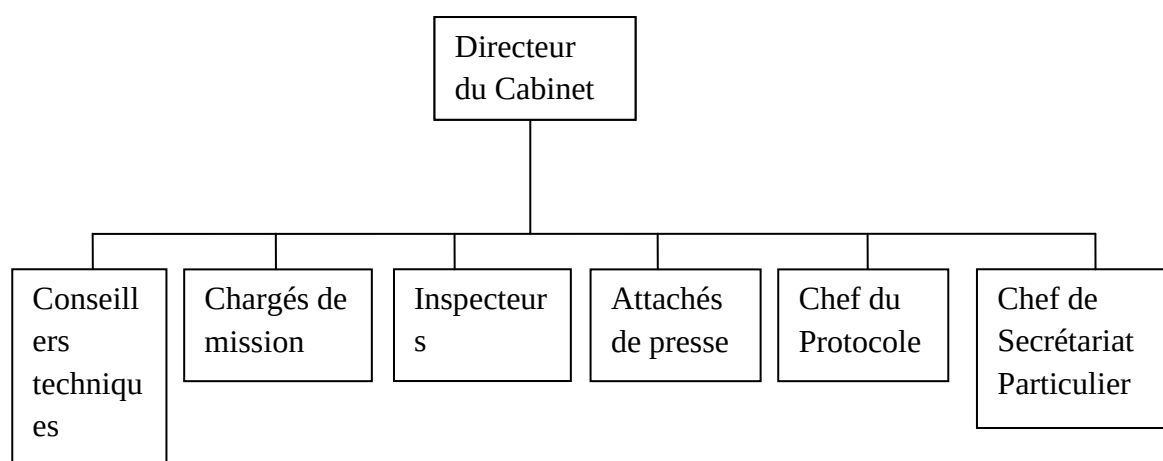
ANNEXE V :

ORGANIGRAMME DES FONCTIONS RATTACHEES SOUS L'AUTORITE DIRECTE DU MINISTRE

Il s'agit entre autres de la Chefferie, du Secrétariat Général, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction des Affaires Administratives et Financières, de la Direction des Systèmes d'Information, et aussi de la Direction du Renforcement de la Gouvernance.

1. Chefferie

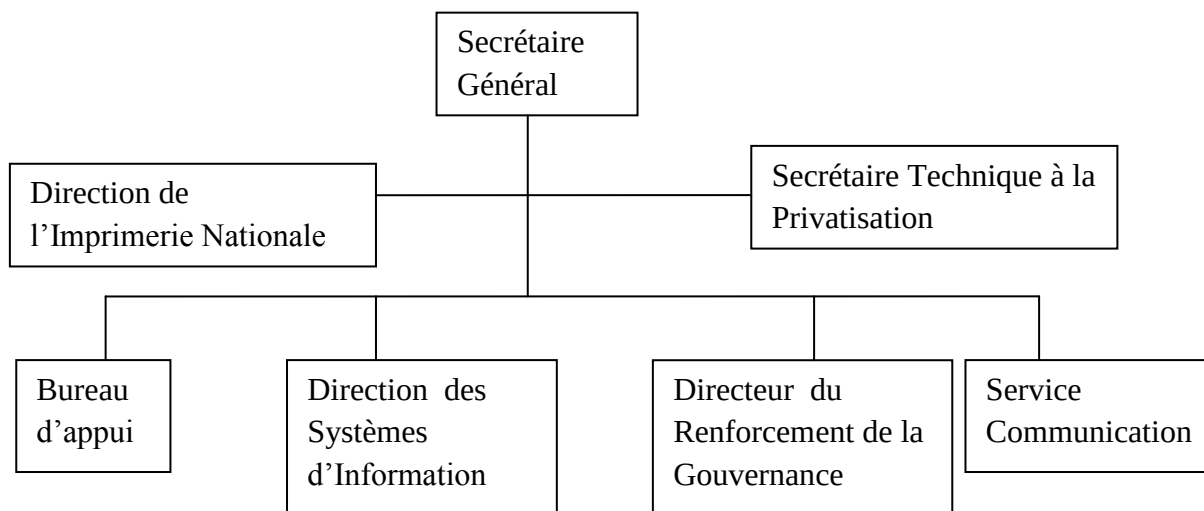
La Chefferie inclut le Directeur de Cabinet du Ministre, ainsi que ses subordonnés.
(Source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines).



La Chefferie a été instaurée dans le but d'appuyer techniquement et politiquement le Ministre. Ceci conduit logiquement à une conduite ordonnée et rationnelle des activités et missions qui sont dévolues au département ministériel. C'est pourquoi il contribue énormément au développement économique du pays, étant donné les politiques et stratégies visant à harmoniser les recettes et dépenses ainsi que les partenariats financiers de la Grande Île.

2. Secrétariat Général

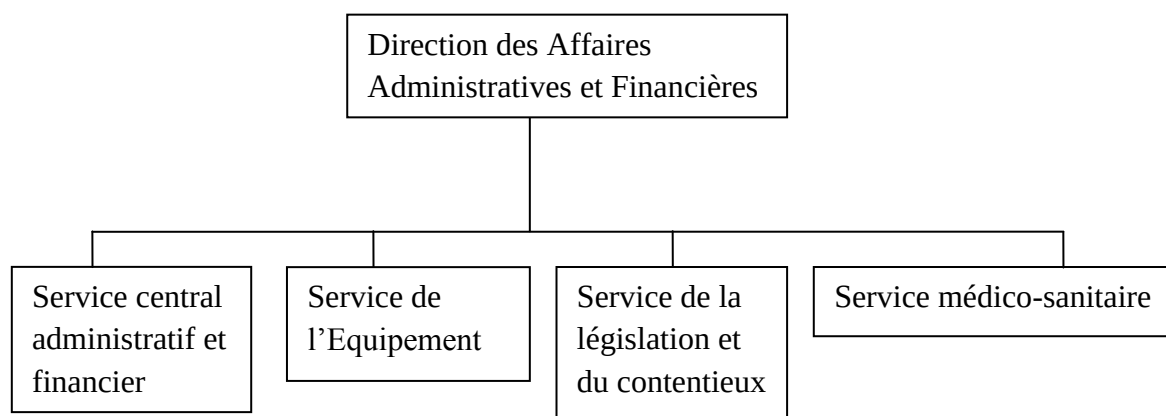
Ci-dessous l'organigramme du Secrétariat Général. (Source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines).



Le Secrétariat Général a pour mission principale de veiller à la bonne marche des affaires quotidiennes du Ministère. A ce sujet, il est en charge de la mise en œuvre des activités journalières du département ministériel en question, étant donné que toutes les signatures concernant les différentes activités passent par cette Direction.

La contribution au développement économique de Madagascar passe ainsi par les différents traitements des dossiers fiscaux et administratifs du public qui a besoin de ses services. Il se charge également de l'équilibrage des recettes ainsi que des dépenses pour ne pas nuire à la trésorerie et il délègue cette fonction à la Direction Générale du Trésor ainsi qu'à la Direction Générale du Budget qui est sous son autorité directe.

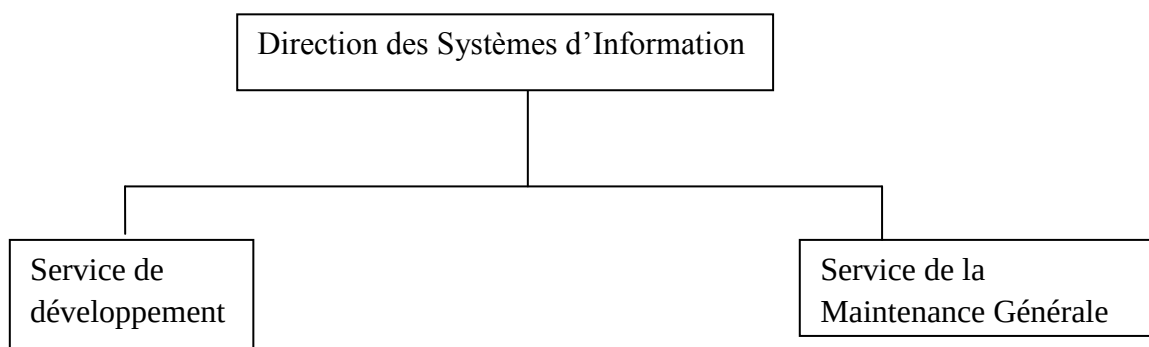
4. La Direction des Affaires Administratives et Financières : (Source : secrétariat de la Direction des Ressources Humaines).



La Direction des Affaires Administratives et Financières de ce Ministère se charge de la gestion des recettes ainsi que des dépenses publiques, sous l'égide du gouvernement via le Ministre chargé des Finances et du Budget. A ce sujet, elle est le principal gestionnaire des caisses de l'Etat, mais sous le contrôle du pouvoir central, ce qui permet de lui attribuer un rôle capital dans le développement économique de Madagascar.

5. La Direction des Systèmes d'Information

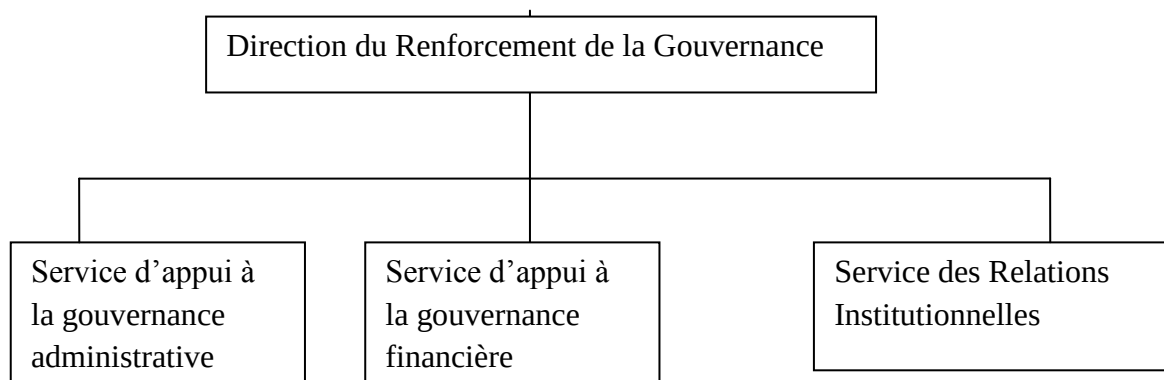
L'organigramme de la Direction des Systèmes d'Information vous est présenté ci-dessous. (Source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines).



Cet organigramme reflète le rôle auxiliaire joué par la Direction des Systèmes d'Information, en ce qu'elle appuie techniquement et matériellement à la transmission et à la création de données dont le Ministère a besoin. Ainsi, son rôle n'est pas expressément défini, mais il convient que l'absence de cette Direction influe négativement sur l'ensemble des activités du département ministériel concerné. Les conséquences sont bien évidemment fâcheuses pour le bon déroulement de l'économie malgache, étant donné que toutes les informations restent bloquées et le traitement de tous les dossiers est retardé.

6. La Direction du Renforcement de la Gouvernance

L'organigramme de la Direction du Renforcement de la Gouvernance est décrit comme suit. (Source : Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines).



La Direction du Renforcement de la Gouvernance est une unité stratégique, étant donné qu'elle définit toute activité visant à l'amélioration de la conduite des affaires financières de l'Etat. A cet effet, elle est le garant de la bonne gestion des affaires publiques ainsi que des aides extérieures en provenance des principaux bailleurs de fonds partenaire de Madagascar. Le critère de la bonne gouvernance est considéré en vue du déblocage des fonds et qui apportera des solutions à long terme en faveur de l'économie de la Grande Île.

Nom : RABERIVO

Prénom : Adelin

Titre : Gestion des ressources humaines en vue de redresser l'économie de Madagascar : cas des organismes publics.

Nombre de pages : 130 pages

Nombre de tableaux : 6

Nombre de figures : 13

Résumé :

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, nous avons pris le cas de deux départements ministériels, à savoir le Ministère du Tourisme, des Transports et de la Météorologie, d'une part, et du Ministère des Finances et du Budget. En effet, la gestion des ressources humaines concerne plusieurs domaines, entre autres l'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement technologique, voire même l'environnement politico-légal. Parmi les problèmes de recrutement figurent le mauvais choix des candidats dont les profils et compétences ne correspondent pas aux exigences des postes, ainsi que l'absence de la discipline du personnel et également les problèmes liés à l'organisation des tâches. En vue du redressement de l'économie de Madagascar, la gestion des ressources humaines doit tenir compte de l'organisation au sein des deux Ministères, comme les problèmes de recrutement, de l'organisation des tâches au sein des deux Ministères, de fonctionnement, de politiques de personnel, de législation sociale, d'environnement de travail, de motivation, du capital humain, ou encore d'évaluation des performances.

Abstract:

As part of the management of human resources, we have taken the case of two ministries, namely the Ministry of Tourism, Transport and Meteorology, on one hand, and the Ministry of Finance and Budget. Indeed, human resource management covers several areas, including the socio-cultural environment, economic environment, technological environment, even the political and legal environment. Among the recruitment problems included the wrong choice of candidates with profiles and skills do not match the job requirements, and lack of discipline of staff and also problems related to the organization of tasks. For the recovery of the economy of Madagascar, human resources management must take account of the organization within the two ministries, such as recruitment problems, the organization of work within the two Ministries of operation, personnel policies, social legislation, working environment, motivation, human capital, or performance evaluation.

Mots clefs : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – Gestion des Ressources Humaines – Marasme économique – Décollage économique – Redressement de l'économie – Organisme public – Politiques du personnel – Capital humain.

Encadreur : Madame RAJAOSON Lalao, Maître de conférences

Adresse de l'auteur : Bloc 50 porte 03 CU Ankatso II Tana (101).