



Université d'Antananarivo

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT D'ECONOMIE
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE



Faculté de Droit, d'Economie,
de Gestion et de Sociologie

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA SOLDE DES AGENTS DE L'ETAT

Présenté par : Mlle RAZAFY Andriamahay Joëlle

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Monsieur RAKOTOSALAMA Clément

Docteur en Gestion

Encadreur professionnel :

Monsieur RAZANATSIMBA Rado

Chef de Service des Traitements

Informatiques de la Solde et des Pensions

Année Universitaire : 2010-2011

Session : Février 2012

Date de soutenance : 06 Février 2012

REMERCIEMENTS

La réalisation de cet ouvrage n'est pas seulement le résultat de quelques mois de stage en entreprise dans le cadre de la formation de chaque étudiant à l'université, mais le fruit des efforts conjugués d'apports humains, financiers et intellectuels. Les vifs remerciements sont adressés à :

- **DIEU** sans qui ce mémoire n'aurait pas lieu et qui a donné la foi, la force et surtout le courage durant ces quatre années d'études en Gestion passé au sein de l'Université.
- Mr **ANDRIATSIMAHAVANDY Abel Andriambadanaina**, Professeur, Président de l'Université d'Antananarivo
- Mr **RANOVONA Andriamaro**, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo.
- Mme **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur, Directeur du CERG
- Mr **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef de Département Gestion de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo.
- Mr **RAKOTOSALAMA Clément**, Docteur en gestion, encadreur pédagogique pour ses conseils, de sa disponibilité en temps pour m'accompagner dans l'élaboration de cet ouvrage.
- Tout l'ensemble du corps universitaire (personnel enseignants et personnel administratifs).
- Mr **RAZANATSIMBA Rado**; Chef de Service des Traitements Informatiques de la Solde et des Pensions qui a accepté volontiers d'être encadreur professionnel ainsi que tous les personnes et les employés du ministère qui ont appuyé et donné toutes les informations nécessaires pour la rédaction de ce mémoire.
- Toute la famille et les amis qui ont apporté leur soutien tout au long de ces quatre années

Leurs soutiens et leurs apports tant professionnels que personnels ont facilité l'élaboration de ce rapport et à tous ceux qui ont apporté de près ou de loin leurs aides précieuses dans la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I – CONTEXTE GENERAL	5
CHAPITRE I: PLACE DU SERVICE TRAITEMENTS INFORMATIQUES DE LA SOLDE ET DES PENSIONS DU MINISTERE DES FINANCES ET DES BUDGET	7
Section1 : Présentation générale du Ministère des Finances et du Budget	7
Section 2: Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions	9
CHAPITRE II : THEORIE SUR LA GESTION DE LA REMUNERATION.....	13
Section 1 : Généralité sur la gestion de la rémunération	13
Section 2 : Cadre juridique de la rémunération des agents de l’Etat.....	20
PARTIE II - PRATIQUE DE LA GESTION DE LA SOLDE	32
CHAPITRE I – GESTION DE LA SOLDE	34
Section 1 : Budget de la solde	34
Section 2 : Traitements administratifs et informatiques de la solde.....	37
CHAPITRE II- ANALYSES DES FORCES ET FAIBLESSES	47
Section 1 : Forces de la gestion de la solde	47
Section 2 : Problèmes rencontrés	50
PARTIE III –DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	57
CHAPITRE I – SCENARIOS OFFERTS.....	59
Section 1 : Amélioration du système actuel	59
Section 2 : Mise en place d’un nouveau système	64
CHAPITRE II-SOLUTIONS RETENUES ET LEURS IMPACTS	66
Section 1 : Solutions retenues.....	66
Section 2 : Impacts	73
CONCLUSION GENERALE	77

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AF :	Acte Formaté
BAG :	Bureau des Affaires Générales
BDS :	Bordereau De la Solde
CF :	Contrôle Financier
CNAPS :	Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale
CPR :	Caisse de la Prévoyance et de Retraite
CRCM :	Caisse de Retraite Civile et Militaire
DCVA :	Division Contrôle de la Validité des Actes
DEE :	Division Edition et Expédition
DEI :	Division Exploitation et Immatriculation
DESB :	Direction de l'Exécution et de la Synthèse Budgétaire
DGB :	Direction Général du Budget
DGS :	Division Gestion du Système
DIR :	Division Interrégionale
DMO :	Division Méthode et Organisation
DO :	Division Ordonnancement
DRHE :	Direction des Ressources Humaines de l'Etat
DSI :	Direction du Système Informatique
DSP :	Direction de la Solde et des Pensions
DTP :	Division Traitement Pension
DTS :	Division Traitement Solde
ECD :	Emploi de Courte Durée
EFA :	Employés Fonctionnaires Auxiliaires
ELD :	Emploi de Longue Durée
FOP :	Fonction Publique

GFPE :	Gestion Financière du Personnel de l'Etat
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
HEE :	Hauts Emplois de l'ETAT
INSTAT :	Institut National de la Statistique
IRSA :	Impôt sur le revenu sur salaire
LOLF :	Loi Organique de la Loi de Finance
MFB :	Ministère des Finances et du Budget
MFPTLS :	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales
OS :	Opérateur de Saisie
PGA :	Paierie Générale d'Analamanga
RH :	Ressources Humaines
SCS :	Service Central de la Solde
SCSP :	Service Contentieux de la Solde et des Pensions
SG :	Secrétaire Général
SGG :	Secrétaire Général du Gouvernement
SIGFP :	Système Intégré de Gestion des Finances Publics
SIRSP :	Service Interrégionaux de la Solde et des Pensions
SPSDSP :	Service de la Prévision et du Suivi des Dépenses des Soldes et des Pensions
SRSP :	Service Régional de la Solde et des Pensions
STI :	Service Traitement Informatique
SVCE :	Service du Visa et du Contrôle des Effectifs
VPI :	Valeur du Point d'Indice

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du STI	11
Figure 2 : Pyramide des besoins.....	19
Figure 3 : Circuit des actes administratifs	40
Figure 4 : Circuits des actes formatés des agents des services centraux.....	45
Figure 5 : Circuits des actes formatés des agents des services excentrés	46
Figure 6 : Nouveau circuit.....	48
Figure 7 : Impact de la création des services régionaux	48
Figure 8: Niveau de calcul	54
Figure 9 : Fichier unique	61
Figure 10 : Impact au niveau du traitement de la paie	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classement hiérarchique des fonctionnaires par cadre, échelle et catégorie.....	25
Tableau 2 : Echelonnement des corps	26
Tableau 3 : Grille indiciaire des fonctionnaires	27
Tableau 4 : Grille indiciaire des Professeurs de l'enseignement supérieur.....	27
Tableau 5 : Grille indiciaire des Maitres de conférences, recherche.....	27
Tableau 6 : Grille indiciaire des Magistrats	28
Tableau 7 : Chronogramme d'exécution des activités	70

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du MFB.....	II
Annexe2 : Organigramme de la DGB	III
Annexe 3 : Organigramme de la DSP	IV
Annexe 4 : Calendrier de la solde	V

INTRODUCTION GENERALE

L'Etat a l'obligation d'assurer le service public et pour se faire, il dispose de plusieurs moyens à la base desquels figurent les ressources humaines. Celles-ci sont appelées en général « Agents de l'Etat » régies par un statut général. Ce statut délimite tout en définissant le cadre et les règles de travail de tous les agents de l'Etat qui doivent être qualifiés, motivés et efficaces car évaluer un service public est toujours délicat face à des consommateurs exigeants. Comme toute peine mérite salaire, l'Etat doit en contrepartie assurer une rémunération correcte de ses agents.

A Madagascar, la gestion de la solde de tous les agents de l'Etat a été toujours confiée au Ministère des Finances et du Budget contrairement à certains pays qui attribuent cette tâche à chaque ministère employeur. Toutefois, la gestion de la solde implique deux autres ministères : le Ministère de la Fonction Publique et de la Loi Sociale et le ministère employeur de l'agent. Le ministère de la Fonction Publique et de la Loi Sociale s'occupe de la gestion des carrières des agents de l'Etat et chaque ministère employeur assure la planification de ses ressources humaines par la prévision de l'effectif budgétaire.

Vu l'importance de l'effectif des agents de l'Etat aux environs de 145 000 agents¹, la gestion de la rémunération n'est pas facile surtout si elle se fait encore manuellement d'où la nécessité d'informatisation de son traitement.

L'Etat devrait alors voir d'un peu plus près ses agents publics pour pouvoir accrocher son cible et ne pas perdre ses acquis.

Hypothèse

A travers cette étude, nous voulons proposer des solutions pour maîtriser et optimiser et accélérer le traitement de la solde.

Du point de vue spécifique, notre objectif vise à :

- assurer une meilleure gestion d'effectif pour une meilleure gestion budgétaire de la solde ;

¹ MFB Mars 2011

- traiter les agents de l'Etat de manière équitable quelle que soit leur localité de service ;
- tenir compte de la fonction de l'agent dans sa rémunération.

La qualité du service public dépend de la qualité du travail des agents de l'Etat. Cependant, pour atteindre cet objectif, les agents doivent être motivés, et la motivation d'un agent de l'Etat pourrait être engendrée par une satisfaction liée aux meilleures conditions de la rémunération

Problématique :

Plusieurs moyens peuvent motiver les fonctionnaires, les intéresser à leurs travaux, récompenser leurs services, mais le plus important consiste à satisfaire leurs besoins fondamentaux. Les problèmes dans les pays en voie de développement demeurent toujours «vivre ou survivre », le besoin fondamental reste le besoin physiologique.

La problématique qui se pose est alors : **Est-ce que l'Etat peut satisfaire convenablement les besoins fondamentaux des agents de l'Etat dans le traitement de leurs soldes ?**

Dans l'affirmatif, il faut définir les conditions nécessaires permettant d'aboutir à cet objectif
 Dans le cas contraire, comme l'Etat n'arrive pas à satisfaire les besoins des agents, il s'agit d'étudier toutes les améliorations possibles du moins pour atteindre en partie cet objectif.

C'est pour cette raison que le thème « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA SOLDE DES AGENTS DE L'ETAT** » est traité dans ce mémoire

Ce thème repose sur des raisons financières, socio-économiques et politiques. Du point de vue financier, la rémunération fait partie des grandes dépenses de l'Etat, la moindre progression a un grand impact sur le budget de l'Etat. Le fait d'adopter une amélioration au sein de cette dépense de solde contribue aux réformes des Finances publiques. Sur le plan social, le revenu joue un grand rôle sur le pouvoir d'achat des salariés. C'est la rémunération qui récompense leur travail mais permet à la fois de couvrir leur besoins fondamentaux ainsi que l'accès aux besoins supérieurs lorsque le salaire augmente. Améliorer la gestion de solde conduit à une amélioration du niveau de vie des agents de l'Etat. La rémunération est susceptible d'être consommée et épargnée. Elle a une influence forte sur la situation économique globale du pays. Sur le plan politique, avoir une gestion et politique de rémunération stable ne permet pas aux politiciens de rendre les fonctionnaires comme un levier pour gagner le pouvoir.

Méthodologie :

Pour mener à bien cette recherche, se situer dans le milieu qui assure le traitement de la solde des agents de l'Etat s'avère nécessaire. Une demande de stage a été adressée au Ministère des Finances et du Budget dans le service des Traitements Informatiques de la solde et des pensions.

Un stage de trois mois a été réalisé en conséquence auprès de ce service. La méthode utilisée pour collecter les informations consiste à des observations directes qui comprennent l'étude du milieu, l'entretien avec les responsables des traitements et les entretiens avec certains agents objets de la solde.

Une étude théorique relative aux ressources humaines a été menée pour pouvoir retracer l'application de la G R H .au niveau des agents de l'Etat. Cette étude théorique paraît très importante car, c'est à l'aide de cette étude qu'on peut retracer les forces et les faiblesses de la pratique de gestion au niveau des traitements de la solde des agents de l'Etat et en vue d'un redressement éventuel. Il s'agit de voir les aspects théoriques et pratiques de la gestion de la solde des ressources humaines de l'Etat.

La documentation scientifique relative aux ressources humaines, les documentations pratiques, les échanges d'expérience actuelle en vogue par l'existence d'internet ont été exploités pour étoffer cette étude. Le tout est complété par une analyse de la situation et une discussion sur ce qui devrait être et ce qui se pratique réellement. Un listing de solutions possibles pour définir la priorité en vue d'améliorer la gestion de la solde des agents de l'Etat sera présenté.

Les résultats attendus de cette étude, seraient le bénéfice de certaines compétences par le transfert de celles des agents des ministères et le développement personnel de la formation du stagiaire par la théorie acquise tout en la gardant et en les rapportant à la pratique. Nous pensons apporter des améliorations techniques sur la gestion de la solde des agents de l'Etat.

Ce mémoire comporte trois parties :

- la première partie parlera du contexte général. D'abord la présentation du Ministère des Finances et du Budget, la Direction Générale du Budget, la Direction de la Solde et des Pensions. Cette présentation est nécessaire pour situer le lieu du stage, le Service du Traitement Informatique de la solde et des pensions. Ensuite, elle traitera les rôles et l'organisation du

Service des Traitements Informatiques de la solde et des pensions. Par ailleurs, la revue des théories et des principes relatives à la gestion de la rémunération est effectuée afin d'asseoir les règles qui doivent régir la pratique de la gestion de la rémunération des agents de l'Etat.

- Dans une deuxième partie, la pratique de ce ministère sera étudiée et par rapport à la théorie, cette pratique sera analysée. Les forces et les faiblesses seront représentées avec leur impact sur la qualité de gestion en vue des résultats.

- Dans la troisième partie sera réservée à l'étude de chaque faiblesse par ordre d'importance, de manière à bien cerner le problème, d'aborder de façon détaillée les impacts afin de trouver les solutions possibles. Cette partie fixera les solutions prioritaires, l'amélioration qu'elles porteront sur la gestion actuelle.

Partie I :

CONTEXTE GENERAL

La Direction de la Solde et des Pensions est une direction au sein du Ministère des Finances et du Budget chargée de la gestion de la Solde plus exactement, la gestion budgétaire, la gestion administrative et le traitement informatique. Le budget de la solde fait partie intégrante de la loi de finances de chaque année en cours et soumis à toutes les procédures de prévision, d'exécution des dépenses publiques. La gestion administrative quant à elle consiste à vérifier tous les actes administratifs de chaque agent et les viser pour justifier leur droit selon son statut général.

Le traitement informatique de la solde fait partie de cette gestion de la solde mais avant, celui-ci était assuré par un autre organisme spécialisé appelé INSTAT qui était chargé d'éditer chaque mois les titres de paiement de tous les agents. Avec l'évolution des nouvelles technologies, le Service Traitement Informatique a été installé au sein de la direction de la solde et des pensions qu'en 1997, non seulement pour améliorer le traitement effectué par l'INSTAT mais aussi et surtout pour mieux satisfaire les agents de l'Etat payés par le Budget Général. Un des défis qui a été lancé par les responsables de cette Direction était « agents bien-payés = agents motivés. ».

Nous allons voir alors dans cette première partie en premier lieu la présentation du MFB et le STI. Ensuite nous essaierons de développer les principes et théories de la gestion de la rémunération : quelques principes de base de la GRH, définition et quelques théories sur la rémunération et enfin le cadre juridique de la rémunération des agents de l'Etat.

CHAPITRE I : PLACE DU SERVICE TRAITEMENTS INFORMATIQUES DE LA SOLDE ET DES PENSIONS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

Le STI est un service créé au sein du MFB en 1997 qui comme son nom l'indique s'occupe du traitement informatique de la solde et des pensions et dont le rôle, l'organisation et les attributions de ces composants méritent à être abordés, nous allons d'abord le situer et décrire les missions des directions à ligne hiérarchique directement supérieur à lui.

Section1 : Présentation générale du Ministère des Finances et du Budget

Le STI se trouve dans le MFB sous la direction de la DSP qui fait partie de la DGB. Voyons alors leurs missions respectives.

1-1 - Missions du Ministère des Finances et du Budget

Le Ministère des finances et du Budget a pour mission de mener à bien la gestion de la caisse de l'Etat.

Conformément aux dispositions du Décret n°2007- 633 du 10 Juillet 2007 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, le Ministère des Finances et du Budget élabore et met en œuvre en premier lieu la politique financière, fiscale et budgétaire de l'Etat comprenant l'élaboration des projets de loi 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 de la gestion financière du personnel de l'Etat.

Le Ministère est responsable de la tenue des comptes de l'Etat et des collectivités locales, de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure et extérieure de l'Etat et de la coordination de la politique du gouvernement en matière de micro-finance.

En second lieu, il partage avec d'autres entités le pilotage de l'économie et la maîtrise des grands équilibres économiques, financiers et monétaires qui consistent dans l'établissement, le suivi, le perfectionnement du tableau de bord et la conduite de travaux d'analyses susceptibles d'éclairer les choix et décisions du gouvernement en matière budgétaire et financière.

Par suite, il assure la gestion et le suivi évaluation des aides extérieures, contribue à l'harmonisation de la coopération avec les bailleurs de fonds.

Par ailleurs, il assure aussi la tutelle des institutions financières et des établissements publics, contribue activement au bon déroulement de l'évolution de l'environnement institutionnel Malagasy dans le cadre de la décentralisation, de la déconcentration et de la régulation de l'environnement comptable de l'ensemble des secteurs économiques.

Le STI est un des services de ce ministère sous la direction générale du Budget dont nous allons voir la mission.

1-2 - Missions de la Direction Générale du Budget

La Direction Générale du Budget est chargée de :

- assurer le leadership de la conception des projets de loi de finances, de la loi de finances rectificative, et de les soutenir auprès des autorités d'approbation ;
- élaborer le cadrage macroéconomique ;
- mettre en exécution les lois de finances de l'année et les lois de finances rectificatives ;
- assurer le leadership de la conception des lois de règlement ;
- définir et d'exécuter la politique budgétaire de l'Etat en matière de gestion des dépenses publiques, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires ;
- exécuter et suivre l'exécution des lois de finances ;
- gérer la Solde et pensions du personnel de l'Etat ;
- mobiliser des ressources en faveur des collectivités et établissements publics nationaux ;
- assurer la tutelle financière et budgétaire des établissements publics nationaux ;
- gérer, contrôler les logements, les bâtiments administratifs, les transports administratifs, et aussi les matériels et véhicules administratifs ;
- centraliser et assurer la conformité de tout acte ayant des incidences financières et budgétaires ;
- informer, éduquer, communiquer et promouvoir les relations interrégionales.

La DSP est l'une des directions existante au sein de cette DGB. Il sera nécessaire pour nous de voir la place et la mission de la DSP car le STI y fait partie.

1-3 Missions de la Direction de la Solde et des Pensions

Elle a pour rôle de concevoir, de proposer la politique générale de l'Etat en matière de Gestion Financière du Personnel de l'Etat et de veiller à l'application de cette politique. A ce titre, elle est chargée de l'exécution du Budget voté par l'Assemblée Nationale relatif à la Solde, de

l'élaboration et préparation matérielle de la masse salariale et des effectifs, la préparation des états de paiement et maintenance de la base de données du Personnel de l'Etat, et le suivi des crédits relatifs aux dépenses de la Solde et l'ordonnancement de la Solde.

Elle comprend :

- Un Service Central de la Solde
- Un Service Central des Pensions
- Un Service du Traitements Informatiques de la Solde et des Pensions
- Un Service de la Prévision et du Suivi des Dépenses de la Solde et des Pensions
- Un Service du Visa et Contrôle des Effectifs
- Un Service du Contentieux de la Solde et des Pensions
- 21 Services Régionaux de la Solde et des Pensions

Ces services régionaux n'ont été créés qu'en l'année 2011. Avant, il n'y avait que 5 Services interrégionaux (les 5 provinces).

Section 2 : Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions

Après avoir vu la place du STI dans le ministère, passons maintenant à son rôle, sur son organisation et ses composants.

2-1 Rôles du Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions

Le STI est un des services au sein de la DSP qui s'occupe du traitement informatique de la Solde et des pensions.

Notons qu'auparavant la base de données des agents de l'Etat était encore traitée au sein de l'INSTAT. Ce service n'a vu le jour au sein du MFB que vers l'année 1997 et n'a été opérationnel que vers l'année 2004.

Le STI se charge de:

- La gestion de la Base de données des agents de l'Etat.
- La maintenance du système Informatique (logiciel et matériel) au niveau central et excentrique l'exploitation (saisie et calcul droit) et l'édition de tous les états de Solde et pensions.

- Le contrôle après saisie des informations en entrée.
- Le contrôle des Etats de sortie.
- La réponse à la demande des données des ministères et les autres acteurs de la Solde et des pensions (barème, grille indiciaire, divers statistique,...)

2-2 Organisation du Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions

La connaissance des différentes divisions qui le composent donnera une vue plus large de leurs activités et de leur organisation.

Nous allons voir ci-dessous l'organigramme du STI :

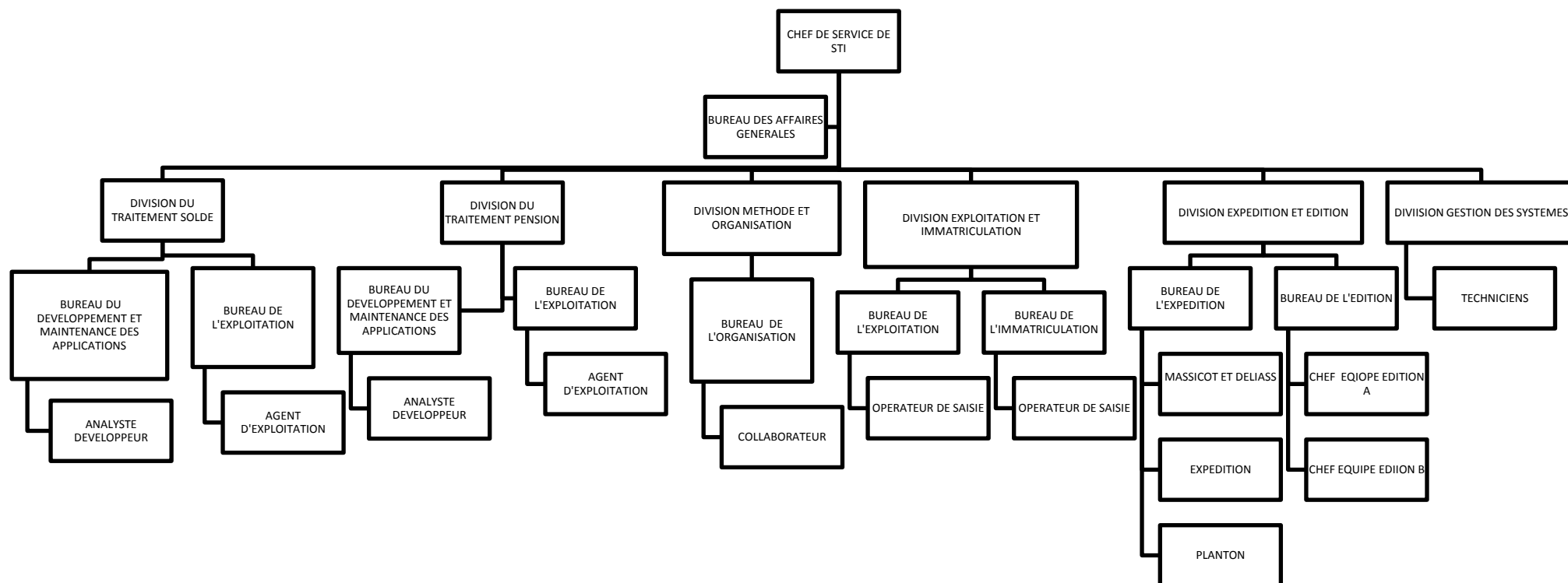


Figure 1 : Organigramme du STI
 Source MFB Mars 2011

Le STI est constitué de 06 divisions : DTS, DTP, DEI, DMO, DEE et le DGS (voir organigramme). Nous allons respectivement les différentes missions de ces divisions, et celles du chef de service et son secrétariat.

2-3 Principales missions de chaque composant du Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions

Le chef de service : il est le premier responsable du service, son rôle est d'assurer le fonctionnement du service ainsi que son administration. Il doit planifier et organiser en effet les tâches du personnel. Il assure l'intermédiaire entre son personnel et la hiérarchie (les différents directeurs en relation directe avec le service). Il est donc source d'informateur au personnel.

BAG : Ce bureau assume trois grands rôles : le secrétariat du service, l'exploitation ou plus exactement l'enregistrement des actes et la comptabilité des dépenses du service.

DTS : Cette division s'occupe principalement du traitement de la solde. Sa principale mission est d'une part d'assurer la bonne marche des applications informatiques (logiciels et base de données) et d'autre part d'en apporter l'amélioration nécessaire pour que le traitement informatique de la Solde soit efficace ; mais aussi d'assurer pleinement l'exploitation de la solde chaque mois.

DTP : cette division a la même mission que celle de la précédente mais en matière de traitement de pension des agents retraités. C'est-à-dire qu'elle étudie, maintient les applications informatiques et assure également l'exploitation des pensions chaque mois.

DEI : Elle s'occupe de la saisie des actes formatés mensuellement et l'immatriculation des nouveaux fonctionnaires.

DEE : Elle exerce l'édition et l'expédition des actes de sortie des soldes et pensions. Précisément, c'est à ce niveau que l'impression des fiches de paie s'effectue ainsi que leur expédition vers le SCS.

DGS : Elle assure la bonne marche du système informatique de la DSP et a pour mission d'assurer la disponibilité de la base de données du personnel de l'Etat en veillant à la bonne marche du réseau informatique de la direction et à la maintenance des machines.

Ainsi nous avons pu développer la place et les missions du STI. Maintenant nous allons énumérer la notion de base de la gestion de la rémunération en général et aussi le cas dans le secteur public.

CHAPITRE II : THEORIE SUR LA GESTION DE LA REMUNERATION

La GRH (Gestion des Ressources Humaines) demeure très importante sinon capitale dans le fonctionnement et le dynamisme d'un service donné. Ainsi, la qualité du service dépend- elle de la qualité de son personnel. Par conséquent, la mauvaise GRH entraînera inévitablement le mauvais fonctionnement du service.

La gestion de la rémunération fait partie de cette GRH. La question est de savoir ce qu'est une gestion de la rémunération ? Nous allons voir alors dans ce chapitre les différentes théories se rapportant à la gestion des rémunérations du personnel. Ce chapitre nous servira donc de base tout au long de cette étude.

Section 1 : Généralité sur la gestion de la rémunération

D'abord nous allons définir la rémunération, ensuite nous observerons les principes de base de la GRH et enfin quelques théories utiles à la gestion de la rémunération

1-1 Définitions de la gestion de la rémunération

Il est nécessaire de définir la gestion de la rémunération qui est la base de notre étude.

1-1-1- Rémunération

D'après le code de travail malgache, la rémunération est la contrepartie du travail fourni. La rémunération est donc la somme en espèce, dues par un employeur à un employé, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales, elle comprend essentiellement le salaire de base puis les accessoires convenus.

Il existe plusieurs synonymes du mot rémunération dans le dictionnaire (Larousse ou Robert) : appointement, paie, récompense, salaire, traitement,... mais, notons que le concept rémunération peut être désigné sous plusieurs appellations suivant le cas ou de la personne concernée. Ainsi, par exemple nous pouvons désigner par salaire le paiement d'un ouvrier, d'un appointement pour un employé et un traitement en cas d'un fonctionnaire.

Cependant, actuellement, le concept salaire est utilisé à tort ou à raison pour désigner le concept rémunération, appointement, et traitement,... Soulignons que la rémunération peut se présenter une double nature, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part.

- Pour le salarié, la rémunération est une source de revenu et assure les moyens de sa survie et son insertion sociale. Elle est aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'employeur qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur et d'ailleurs, elle joue un rôle radical

portant dans sa motivation au travail. Ainsi, un employeur non satisfait des prestations de son employé ne peut pas accorder une rémunération satisfaisante.

- Pour une entreprise, la rémunération est une charge, une dépense à laquelle il faut faire face. On fera référence alors aux coûts du travail dont la partie centrale est la rémunération, mais qui est loin d'être la seule. La rémunération peut donc être définie comme l'ensemble des récompenses monétaires et non monétaires reçues par les employés dans le cadre de leur relation d'emploi avec leur employeur. Mais, il est à noter que la rémunération possède plusieurs composantes. Notamment la rémunération globale qui comprend la rémunération directe (versée en argent aux employés) plus la rémunération indirecte (non versée en argent) plus la rémunération non financière.

1-1-2- Gestion

Le dictionnaire de notre temps définit la Gestion comme étant « une action d'administrer ».

- Gérer une entreprise c'est atteindre les objectifs en optimisant les moyens.

- La gestion renvoie alors à la notion d'utilisation efficace des moyens qu'ils soient matériels ou humains.

- La GRH représente l'ensemble des activités pour administrer les ressources humaines en vue d'atteindre la rentabilité d'une organisation.

La gestion de la rémunération est donc l'utilisation efficace des moyens (matériel ou humain) pour assurer le paiement des salariés.

Nous allons maintenant aborder quelques principes de base de la GRH.

Les principes de base de la GRH, la définition et les théories sur cette rémunération seront nécessaires pour notre travail.

1-2 Principes de base de la Gestion des Ressources Humaines²

D'une manière générale, la Gestion des Ressources Humaines s'occupe de la planification des RH et de la conservation et du développement des RH

² Cours de GRH quatrième année

1-2-1- Planification des Ressources Humaines

La planification des RH regroupe l'ensemble des activités permettant au dirigeant d'une organisation d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectif humain et qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers les stratégies à court, moyen et long terme.

La planification des RH qui doit être appliquée avant toutes les activités courantes de la GRH au sein d'une organisation consiste d'abord à réaliser un programme. Il s'agit avant tout de définir les objectifs généraux de l'organisation : ces objectifs servent à concevoir les activités qui seront attribuées entre les diverses postes de travail.

Chacun de ces postes est accompagné d'une description de tâches qui sert à mieux déterminer le type d'employé qui possède les profils requis.

Ensuite d'établir un budget :

Le budget est un programme chiffré établi pour la réalisation d'une activité : l'inventaire des postes de travail et des effectifs existants, la détermination des postes et des effectifs prévisionnels et la détermination des postes réellement disponibles et les effectifs en place. Après avoir évalué l'écart entre les postes réellement disponible et les effectifs en place, il faut mettre en place des programmes d'actions plus aptes à satisfaire les besoins réels de l'organisation.

A partir de ce budget de programme, on peut citer les actions suivantes pouvant être entreprises selon les besoins de l'organisation le recrutement, la promotion, le transfert, la rétrogradation, la retraite anticipée, le partage du travail, le temps supplémentaire, le temps partiel, le licenciement définitif, le plan de carrière.

1-2-2- Conservation et Développement des Ressources Humaines

L'évaluation de la performance d'un employé est nécessaire afin que celui-ci soit apprécié à sa juste valeur et ce sera bénéfique non seulement pour lui mais aussi pour l'entreprise. Pour que le salarié demeure dans l'entreprise le plus longtemps possible et pour lui assurer un épanouissement dans leur travail.

Les décisions que l'appréciation peut améliorer ; peuvent être classées en trois niveaux :

- Les mouvements des RH.
- Les actions visant à améliorer les capacités et de l'organisation.
- L'ajustement de la rémunération.

Dans le cadre général, l'appréciation en cours de carrière a pour but de:

- Analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant compte de l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et d'évaluer le potentiel probable.

C'est à partir de cela que seront dégagés les points suivants :

- L'amélioration pourrait être nécessaire dans le poste actuel.
- Le progrès à réaliser.
- Les changements à effectuer pour la cession à des nouvelles fonctions.

o La formation

La formation d'un employé doit s'effectuer, elle est constituée d'un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports avec lesquels on aide les travailleurs à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités intellectuelles nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif qu'on s'est fixé pour leurs attributions.

En effet, les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Nous présentons ci-dessous quelques exemples d'objectifs :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut de l'employé dans l'organisation.

o La communication

Enfin, la communication s'avère très importante pour l'Entreprise. Elle revêt deux aspects fondamentaux : l'information d'une part par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'Entreprise (information descendante), l'expression d'autre part par laquelle le personnel fait part de ses besoins, aspiration et point de vue (information ascendante).

1-3 Quelques théories sur la rémunération

Des politiques devront d'abord être mises en place pour mieux cerner les besoins de chaque individu afin de ne pas laisser ses meilleurs éléments à ses concurrents. C'est la politique de la motivation. Celles-ci cherchent à donner la solution à l'interrogation «Pourquoi la motivation ?» ou «qu'est-ce que la motivation en vrai dire ?» ou encore «qu'est-ce qui est à la source de la motivation ?».

1-3-1- Théorie des deux facteurs de HERZBERG

Frederick HERZBERG a avancé une approche de la motivation qui dépend principalement des besoins de l'individu. Il a développé une théorie selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiène) et intrinsèques (facteurs moteurs)³.

Les premiers (les facteurs d'hygiène de vie) ne sont pas sources de motivation en eux-mêmes si leur absence est une source d'insatisfaction. Il s'agit par exemple de salaire, de la sécurité de l'emploi, de la qualité de la surveillance, du statut, et des relations de travail. Si l'on retire l'un ou l'autre de ces facteurs du cadre de travail, une insatisfaction extrême pourra apparaître (exemple : baisse de salaire). Les facteurs de motivation sont ceux sur lesquels il faut agir pour motiver l'individu dans son travail.

Ce sont les besoins facteurs de satisfaction, de motivation, relatifs à la nature du travail. L'existence de ces facteurs permet l'accomplissement du travailleur. Le manager peut enrichir le travail de ses salariés en y intégrant les facteurs de motivation. En effet la théorie de HERZBERG sur l'enrichissement des emplois souligne le lien existant entre le contenu de l'emploi et la satisfaction de l'employé.

Bref, les facteurs d'hygiène, selon HERZBERG dans sa théorie désignent ceux liés à l'environnement du travail, tels que les conditions de travail ou le salaire susceptibles, lorsqu'ils opèrent de manière adéquate, d'éliminer l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction tandis que les facteurs moteurs indiquent certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance ou le développement personnel, qui augmentent la satisfaction professionnelle.

1-3-2- Théories des besoins

Les théories des besoins sont celles de MASLOW et celle de David MC CLELLAND.

a. *théorie des besoins de MASLOW*

Depuis 1949, Abraham MASLOW trouve que les besoins fondamentaux des êtres humains se classent en cinq catégories ordonnées selon une disposition pyramidale. Cet auteur est le plus connu parmi les auteurs qui ont tenté d'expliquer les phénomènes de la motivation par les origines intrinsèques de l'individu. Selon lui, les besoins humains suivent une séquence ascendante.

- *Besoins psychologiques Exemple 1 : le logement, la nourriture, le vêtement, ...*

³ Stephen Robbins & David Decenzo Management l'essentiel des concepts pratiques P 290

Dans une organisation, ces besoins peuvent répondre aux conditions physiques ou sanitaires,

Exemple 2 : L'environnement, la température adéquate, la lumière au bureau,...

- *Besoins de sécurité*

Exemple : Avoir des gardes - fous au niveau de la sécurité de son emploi,...

Ces genres des besoins sont associés au besoin très général de se protéger contre les menaces tant présentes que futures.

- *Besoins d'appartenance sociaux*

Exemple : Accueil dans un groupe social, intégration dans une équipe de travail,...

- *Besoins de considération*

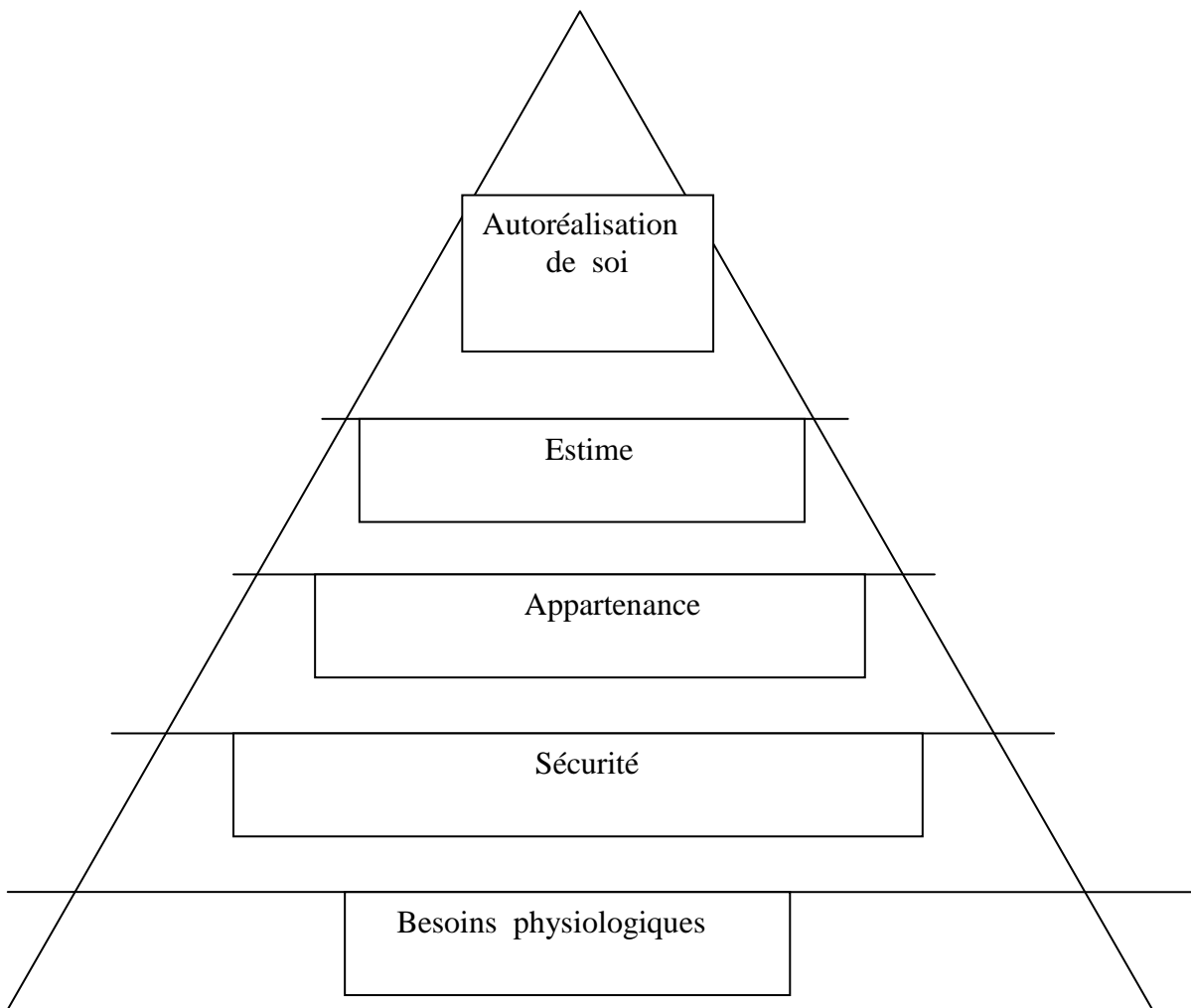
Ici l'individu cherche la connaissance de sa valeur, de son estime et de sa dignité.

Dans les organisations, ces besoins favorisent des comportements comme la recherche de pouvoir sous la forme de promotion ou d'obtention d'un statut élevé.

- *Besoins de réalisation*

Selon la théorie, la satisfaction de ce besoin ne peut survenir que lorsque la plupart des besoins sont comblés. Il se situe au sommet de la pyramide : généralement très peu de gens arrivent à le combler. *Exemple* : le fait d'exploiter toute son aptitude physique, sa potentialité et ses talents, son intelligence,...

La pyramide peut être représentée comme suit :

Figure 2 : Pyramide des besoins

Source : Management des organisations. p163

Cette théorie de MASLOW repose sur les propositions suivantes :

- Chaque être humain a des besoins qu'il doit satisfaire,
- Ces besoins sont hiérarchisés en besoins inférieurs à la base de la pyramide, et en besoins supérieurs se plaçant au sommet,
- Les besoins supérieurs ne motivent que si les besoins inférieurs sont comblés,
- Un besoin satisfait ne peut plus motiver,
- L'individu dont aucun besoin n'est satisfait ne serait motivé que par ses besoins inférieurs.

b. *théorie des besoins de David MC CLELLAND*

David MC CLELLAND avec les auteurs ont élaboré la théorie de trois besoins, qui définit l'existence de 03 moteurs ou besoins essentiels en matière d'activité professionnelle :

- Besoins d'accomplissement ou de réussite : l'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir.
- Besoin de pouvoir : le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'avaient pas adopté en temps normal.
- Besoin d'affiliation : le désir d'établir des relations interprofessionnelles amicales et internes.

Section 2 : Cadre juridique de la rémunération des agents de l'Etat

Selon le statut général des agents de l'Etat, on peut classer les agents de l'Etat payés par le Budget général en 3 catégories : les fonctionnaires, les agents non encadrés, les HEE.

2-1 Agents de l'Etat

Nous allons voir en détail les aspects des personnes qui font partie de l'Agent de l'Etat

2-1-1- Fonctionnaires

La Loi n° 2003-011 du 03 Septembre 2003 du statut général des fonctionnaires comporte les principales dispositions suivantes se rapportant à la gestion de la solde des fonctionnaires :

Les fonctionnaires sont des personnes, nommés dans un emploi permanent, et ont été titularisés dans un grade de la hiérarchie des cadres et échelles de l'Etat.

Toute nomination doit correspondre à une vacance d'emploi ou à une disponibilité de poste budgétaire y afférent.

Le Fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération juste. Cette rémunération comprend : le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension, l'indemnité d'éloignement, les prestations familiales, l'indemnité de transport, l'indemnité de scolarisation. Les fonctionnaires peuvent bénéficier des primes liées à la performance et au mérite, ainsi que d'autres indemnités.

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 des emplois qui leur sont réservés.

L'administration prend en charge les frais médicaux, les frais d'hospitalisation dans les centres médico-sociaux et les formations sanitaires publiques. Les fonctionnaires ont droit à une pension de retraite

L'avancement des fonctionnaires comprend l'avancement d'échelon, avancement par ancienneté de deux ans, avancement de classe, et l'avancement au mérite suivant inscription à un tableau d'avancement au bout de trois années d'ancienneté.

2-1-2- Agents non encadrés

Selon la Loi n° 94-025 du 11 Octobre 1994 :

L'agent non encadré est, vis-à-vis de l'Administration, dans une situation professionnelle de nature contractuelle. Les agents non encadrés sont classés suivant leur contrat :

- EFA : Agents appelés à occuper des emplois normalement dévolus à des fonctionnaires
- ELD : emplois de longue durée
- ECD : emplois de courte durée

Tout agent non encadré de l'Etat ayant obtenu des diplômes, titres universitaires ou qualifications professionnelles reconnu par l'Etat est reclassé dans les catégories assimilées aux cadres des fonctionnaires correspondant à ces diplômes ou titres.

Les agents non encadrés de l'Etat réunissant une ancienneté de service d'au moins six ans peuvent être intégrés dans le corps de fonctionnaires correspondant à leurs diplômes universitaires, titres ou qualifications professionnelles dans la limite de la disponibilité de postes budgétaires.

A égalité de compétences, de fonction et de diplômes, l'indice de rémunération des agents non encadrés de l'Etat est le même que celui des fonctionnaires.

La rémunération et les avantages sociaux des agents non encadrés de l'Etat sont comparables à ceux des fonctionnaires. L'agent non encadré de l'Etat a droit à une pension de retraite.

Le contrat pour une durée déterminée ne peut excéder un an. Tout contrat de travail à durée indéterminée peut faire l'objet de renouvellement. Deux renouvellements successifs, sans interruption de travail, transforment le contrat en durée à durée indéterminée.

2-1-3- Hauts Emplois de l'Etat

Les hauts Emplois de l'Etat (HEE) sont régis par la loi n°76-132 du 31 Mars 1976 :

Ce sont des agents de l'Etat nommés par décret ou arrêté suivant l'organigramme du ministère. Leurs rémunérations sont définies selon leurs fonctions. Un HEE est un fonctionnaire de l'administration publique ou un agent privé en charge d'importantes responsabilités dans l'Administration.

2-2 Déroulement de la carrière d'un agent de l'Etat

Le MFPTLS est le 1er responsable de la gestion de la carrière d'un agent de l'Etat. En effet, c'est lui qui initie tous les actes administratifs à chaque mouvement d'un agent durant toute sa carrière.

Il existe un logiciel appelé SIGRH qui est un outil informatique utilisé par le MFPTLS pour recenser tous les agents de l'Etat. Le MFPTLS possède son propre fichier contenant tous les agents de l'Etat.

2-2-1- Mouvements ayant des impacts sur les effectifs :

Ce sont les mouvements en entrée et sortie qui augmente ou diminue les effectifs.

- Mouvements en entrée :

Les mouvements qui augmentent les effectifs.

- Nomination dans un corps de fonctionnaire

D'après la loi n° 2003-011 du 03 septembre 2003, les candidats aux emplois de fonctionnaires sont recrutés par voie de concours direct, concours professionnel, sur titre et par voie d'intégration. Les intéressés sont nommés par promotion et par ordre de mérite pour le recrutement par voie de concours.

- Nomination après concours direct

S'agissant des concours directs de recrutement de fonctionnaire, ils sont ouverts aux candidats, justifiant du titre ayant servi à la définition du niveau minimum de recrutement du cadre et échelle de classification du corps de fonctionnaires concerné.

Toute nomination doit correspondre à une vacance d'emploi et à une disponibilité de poste budgétaire y afférent.

- Nomination après concours professionnel

Selon les dispositions de la loi n° 2003-011 du 03 septembre 2003 : Article 19 : « Les candidats ayant déjà la qualité de fonctionnaire peuvent participer aux concours professionnels de recrutement à un autre emploi de fonctionnaire, à condition qu'ils aient au moins quatre années d'ancienneté dans leur corps d'origine. Les agents non encadrés de l'Etat peuvent également y participer s'ils remplissent une ancienneté de six ans ».

Article 22 : « Le candidat, nommé après concours direct à un emploi de fonctionnaire, est soumis à un stage probatoire dont la durée est fixée uniformément à un an. A l'expiration de son stage, l'intéressé est, par arrêté pris après avis de la Commission Administrative Paritaire du corps de fonctionnaires auquel son emploi est normalement dévolu, soit titularisé, soit soumis à une nouvelle période de stage d'une année à l'issue de laquelle il est, dans les mêmes formes, soit titularisé soit licencié. Le motif de redoublement de stage doit être notifié à l'intéressé par voie de décision ».

- Nomination sur titre

Aux termes du DECRET N° 2004-730 du 27 Juillet 2004, fixant les modalités de recrutement et de nomination des fonctionnaires : Article 19 : « Le recrutement sur titre est réservé uniquement : aux candidats ayant effectué une formation académique et / ou professionnalisant et professionnelle au sein des établissements publics nationaux de formation dont l'accès se fait par voie de concours national et sur la base d'un quota de recrutement qui correspond aux besoins des différents départements ministériels et des organismes publics, demandeurs de formation ; et aux fonctionnaires boursiers au titre de l'Etat Malagasy, qui ont effectué un stage ou une formation professionnelle à l'extérieur, d'au moins six mois, sanctionné par un titre reconnu par le système d'équivalence dans la Fonction Publique et / ou homologué par le Ministère chargé des enseignements.

- Recrutement d'un ELD

Selon le Décret n° 64-214 du 27 mai 1964, le recrutement des agents non encadrés ne peut être admis qu'en cas d'impossibilité de trouver un fonctionnaire pour tenir les emplois vacants.

Les contrats autorisés sont à durée déterminée, n'excédant pas deux ans.

- Nomination par arrêté d'un agent non fonctionnaire et non contractuel à un poste HEE.
- Nomination par décret d'un agent non fonctionnaire et non contractuel à un poste HEE.

- Affectation d'un fonctionnaire venant d'un autre budget vers le budget général.
- Réintégration après disponibilité ou position hors cadre nomination d'un agent fonctionnaire ou contractuel à un poste HEE.

- Mouvement interne

- Affectation d'un Ministère à un autre.
- Affectation d'une imputation à une autre (changement de localité).
- Révision du contrat de travail d'un EFA.
- Reclassement d'un agent ELD.
- Reclassement d'un fonctionnaire.
- Intégration d'un ELD dans un corps de fonctionnaire.
- Intégration d'un EFA dans un corps de fonctionnaire.

- Mouvement de sortie

- Abrogation d'un agent fonctionnaire ou contractuel à un poste HEE.
- Mise à la retraite d'un fonctionnaire.
- Mise à la retraite d'un EFA ou d'un ELD.
- Décès d'un agent de l'Etat.
- Démission d'un fonctionnaire.
- Démission d'un EFA ou d'un ELD.
- Révocation d'un fonctionnaire.
- Résiliation du contrat d'un EFA ou licenciement d'un ELD.
- Disponibilité.
- Affectation vers un autre budget que le budget général.
- Mise en position hors cadre.
- Abrogation d'un agent non fonctionnaire et non contractuel à un poste HEE.

2-2-2- Mouvements sans impacts sur les effectifs

- Avancement de classe ou Echelon.
- Congé annuel cumulé.
- Congé de maternité.
- Congé de longue durée.
- Congé de maladie.
- Mise en disposition d'absence sans solde.
- Renouvellement de contrat.
- Reclassement indiciaire.
- Titularisation.
- Suspension de fonction.
- Intégration EFA.

- Nomination dépositaires comptables.
- Majoration de salaire ELD.

2-3 Rémunération et avantages sociaux des agents de l'Etat

Voyons comment les personnels de l'Etat sont classés. Et comment se calcul leurs soldes suivant ce classement.

2-3-1 Classement des personnels par cadre, échelle et corps

Les personnels de l'Etat sont classés d'abord selon leurs niveaux d'études. Leurs catégories varient de I à X (du Néant au Doctorat).

Tableau 1 : Classement hiérarchique des fonctionnaires par cadre, échelle et catégorie.

Décret n° 96-745 Du 27 Aout 1996		Niveaux de base ou niveau minimum de recrutement	Décret n° 79-363 du 22 Décembre 1979
CADRE	ECHELLE		CATEGORIE
A	A1	Doctorat d'Etat	X
A	A1	Doctorat 3 ^{ème} cycle	IX
A	A1	Diplôme d'études approfondies (DEA)	VIII
A	A2	Maîtrise + 1an	VII
A	A2	Maîtrise	VI
A	A3	Licence	V
B	B1	Diplôme de fin du Premier Cycle universitaire	IV
B	B2	Baccalauréat de l'Enseignement secondaire	III
C	C1	BEPC + 2 ans*	II avec 2 ans de bonification d'ancienneté
C	C2	BEPC	II
D	D1	CEPE + 1an*	I avec 1an de bonification d'ancienneté
D	D2	CEPE	I
D	D3	Néant	I

Source : MFB Mars 2010

Un agent de cadre A, échelle A3, de catégorie 5 signifie donc que l'agent possède un diplôme de licence.

A part leurs niveaux d'Etudes, les agents de l'Etat sont classés aussi selon leurs anciennetés respectives. En effet lors de son recrutement, l'agent de cadre A, échelle A3, catégorie 5 est stagiaire mais seulement après 2ans qu'il va monter en 2^{ème} classe 1^{ère} Echelon, etc.

Tableau 2 : Echelonnement des corps

Classe	Echelon	Ancienneté en année
<i>Exceptionnelle</i>	2	
	1	2
<i>Principale</i>	3	3
	2	2
	1	2
<i>1^{ère} Classe</i>	3	3
	2	2
	1	2
<i>2^{ème} Classe</i>	3	3
	2	2
	1	2
<i>Stagiaire</i>		1

Source : MFB Mars 2010

Tableau 3 : Grille indiciaire des fonctionnaires

CAT grade	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Ex2	675	1020	1550	1600	1750	1850	2225	2325	2520
Ex1	515	675	1020	1550	1600	1750	1850	2225	2325
P1	485	640	950	1410	1460	1610	1710	2045	2155
P2	455	605	885	1285	1335	1480	1585	1880	2000
P3	425	570	825	1170	1220	1360	1465	1725	1860
1/3	400	540	765	1065	1115	1250	1355	1585	1725
1/2	375	515	715	970	1020	1145	1255	1455	1600
1/1	355	490	665	880	930	1055	1160	1335	1485
2/3	335	455	620	800	850	970	1075	1225	1380
2/2	310	435	580	730	780	900	995	1125	1280
2/1	295	415	540	665	710	815	920	1035	1185
STI	260	380	500	605	650	750	850	950	1100

Source : MFB Mars 2010

Certains corps sont régis par des statuts particuliers soumis à un régime indiciaire propres à eux : les administrateurs civils et les médecins, les magistrats, les enseignants chercheurs, les polices nationales, les pénitenciers, etc.

**Tableau 4 : Grille indiciaire des
Professeurs de l'enseignement supérieur**

GRADE	CATEGORIE	INDICE
PF1E	X	2520
PF2E	X	2620

Source : MFB Mars 2010

(PF : Professeur / E : Echelon)

**Tableau5 : Grille indiciaire des
Maitres de conférences, recherche**

GRADE	CATEGORIE	INDICE
MC1E	X	2200
MC2E	X	2325
MC3E	X	2450

Source: MFB Mars 2010

(MC : Maitres de conférences / E : Echelon)

Tableau 6: Grille indiciaire des Magistrats

GRADE	CATEGORIE	INDICE
ST0E	IX	1800
G41E	IX	1850
G42E	IX	2200
G43E	IX	2400
G44E	IX	2600
G31E	IX	2800
G32E	IX	3000
G33E	IX	3200
G34E	IX	3400
G21E	IX	3600
G22E	IX	3800
G23E	IX	3900
G10E	IX	4010
G11E	IX	4010
G12E	IX	4010
G13E	IX	4010
G14E	IX	4010
G15E	IX	4010
G16E	IX	4010
G17E	IX	4010
G18E	IX	4010
G1BE	IX	4010

Source : MFP Mars 2010

(ST : Stagiaires, G : Magistrats, E : Echelon)

L'indice caractérise l'union de l'ancienneté et le niveau d'Etude de l'agent. Un agent avec un indice 850 de catégorie 5 a donc forcément le grade de 2^{ème} classe 3^{ème} échelon.

2-3-2 Mode de calcul de la solde

Voyons maintenant de quoi est constituée la solde d'un agent de l'Etat.

- Les codes rubriques.

Les listes des différentes rubriques qui se trouvent sur la fiche de paie mensuelle d'un agent se présentent comme suit :

500= solde ou traitement indiciaire

501= complément spécial de solde

502= majoration décret n°78-058

503= majoration des catégories 3à10

504=majoration décret n° 79-366

505=complément spécial à taux unique=Ariary 8200

506= toutes les autres majorations

508=majoration

512à 586= diverses indemnités

600 et 699= rappel de solde

610 et 611= prestations familiales

617à640=diverses indemnités

770=CRCM

772=CPR

779=Validation

799=Reversement

706=IRSA

La somme des rubriques 5. et 6., diminuée des rubriques 7. donne le net à payer mensuel d'un agent.

- le salaire de base :

Le code rubrique 500 représente la solde de base qui se calcule comme suit :

$$\text{Solde de base 500} = \frac{\text{Indice} * \text{VPI}}{12}$$

o L'indice de traitement

Les agents de l'Etat sont regroupés par catégorie de 1 à 10 suivant leur diplôme académique et le statut de leur corps d'appartenance. (tableau3 : grille indiciaire du fonctionnaire)

o VPI : La valeur du point d'indice

Normalement, l'augmentation de salaire des Fonctionnaires a été faite par l'augmentation de la valeur du point d'indice (VPI). Mais depuis 1982, les agents de l'Etat dont les fonctionnaires ont bénéficié des compléments et majorations de salaire, selon la politique du gouvernement, et le taux est variable, uniforme, dégressif ou progressif. Cette situation a bouleversé les valeurs absolues des indices de traitement des agents de l'Etat. Ce qui a entraîné qu'un indice a plusieurs valeurs selon les catégories. La VPI varie suivant les années et les dates précises mais actuellement, VPI=3750Fmg

Exemple : L'agent avec un indice 850 a comme salaire de base :

$$\begin{array}{r} \text{Solde de base 500} = \frac{\text{Indice} * \text{VPI}}{12} \\ \text{Solde de base 500} = \frac{850 * 3750}{12} \\ \text{Solde de base 500} = 265\,625 \text{ Fmg ou } 53\,125 \text{ Ar} \end{array}$$

L'agent indice 850 a donc comme salaire de base 53125 Ar. Ainsi nous avons vu les différentes manières dont les agents de l'Etat sont classifiés et les soldes sont calculées. Nous allons maintenant aborder comment se déroule le traitement de cette gestion de la solde des agents de l'Etat.

Cette première partie du travail nous a permis d'avoir un aperçu global sur l'organisation du Ministère des Finances et du Budget ainsi que ses missions. Dans son rôle principal de gestion de la caisse d'Etat. Ce Ministère se doit de mettre en place une organisation capable de faire face aux difficultés d'élaboration de la politique financière, fiscale et budgétaire de l'Etat à travers la conception des projets de loi de finances. La gestion financière du personnel de l'Etat fait partie de la caisse de l'Etat plus exactement une dépense.

Les agents de l'Etat payés par le Budget général peuvent être classés en trois catégories : les fonctionnaires, les agents non encadrés et les HEE. Ces trois catégories d'agents possèdent leurs statuts respectifs. La carrière de chaque agent est différente selon sa catégorie. Les rémunérations sont en fonction du diplôme et de l'ancienneté. C'est ainsi que pour bien cerner le problème qui nous intéresse dans le présent travail, nous avons enchaîné notre étude avec le survol des différentes théories d'abord concernant la gestion de la rémunération en général et ensuite la gestion de la rémunération des agents de l'Etat. Les différentes notions et théories qui ont été vues nous permettront de mener à bien notre analyse. En effet les principes de base de la GRH vont nous aider à analyser la pratique actuelle au sein du Ministère des Finances et du Budget. Il s'agit de la planification et la conservation des ressources humaines. D'autant plus que HERZBERG, MASLOW, MC CLELLAND nous ont montrés par ses théories que satisfaire les divers besoins des employés peut être, en effet, leurs sources de motivation. .

Partie II :

**PRATIQUE DE LA GESTION
DE LA SOLDE**

Après ces brefs aperçus théoriques, nous tâcherons dans la partie suivante de décrire la situation existante au sein du Ministère des Finances et du Budget.

D'une part nous allons voir la gestion budgétaire de la solde des agents de l'Etat et d'autre part les traitements administratifs et informatique de la rémunération. Une analyse de cette pratique va être faite. D'après cette analyse découlera les forces et faiblesses de la gestion de la solde.

Ainsi si le premier chapitre nous parlera de la gestion de la solde, le deuxième nous relatara l'analyse de la situation avec les analyses des forces et des faiblesses de la gestion de solde.

CHAPITRE I : GESTION DE LA SOLDE

Nous allons voir dans ce chapitre les différentes procédures de traitement de la solde des agents de l'Etat.

Les entités concernées sont :

- *le Ministère employeur :*
Ce ministère s'occupe de la gestion de ses ressources humaines.
- *le Ministère des Fonctions Publiques*
Il prend en charge la gestion des carrières de l'agent de l'Etat.
- *le Ministère des Finances et du Budget*
Il assure la gestion financière des personnels de l'Etat.

Section 1 : Budget de la solde

Le Système d'Information Intégré de la Gestion des Finances Publiques (SIGFP) est un manuel de procédure des finances publiques pour le traitement du Budget de l'Etat.

Le budget de la solde fait partie du Budget de l'Etat en matière de dépense qui fait partie de la loi de finances votée chaque année par l'Assemblée Nationale.

Il existe 3 phases pour réaliser le cycle budgétaire : l'élaboration, l'exécution et la comptabilisation.

1-1 budget de programme

Le principal instrument utilisé pour mettre en œuvre la loi organique sur la loi de finance (LOLF) est le budget de programme qui a pour objet :

- l'obligation de résultat
- la mise en relation les missions \ programmes, les objectifs, les résultats attendus, les activités et les moyens pour les atteindre
- un instrument d'information du Parlement et de la Population

Le budget de programme est l'indication du coût des actions à entreprendre. A chaque action est affectée un ou des indicateurs permettant l'évaluation du niveau de réalisation de l'action.

Il a pour but d'associer les ressources de l'Etat aux actions qu'il veut entreprendre pour réaliser les décisions politiques. Ces ressources peuvent être financières et aussi humaines. Chaque ministère possède son propre budget de programme d'où ses besoins en ressources dépendent de ses activités.

Nous devons savoir en premier lieu tous les ressources humaines de l'Etat, la base même du Budget de la solde.

1-2 Gestion des effectifs

Les agents de l'Etat regroupent tous les Agents de chaque ministère. Comme il a été dit ultérieurement, chaque Ministère doit posséder ses ressources humaines selon son budget de programme. Il devient donc nécessaire d'entretenir et mettre à jour périodiquement le fichier des agents de l'Etat selon les besoins de chaque ministère.

1-2-1- Effectifs budgétaires

Fichier des agents de l'Etat basé sur diverses prévisions des effectifs de tous les ministères.

1-2-2- Effectifs réalisés

Agents à qui on a déjà finalisé les actes administratifs (visa des recrutements, aménagement de poste budgétaires, arrêté d'administration à la retraite,...) qui ont des impacts sur l'effectif.

1-2-3- Effectifs payés

Agents qui sont effectivement payés.

1-3 Budget de la solde proprement dit

Il existe un outil informatique au sein du MFB appelé SIGFP qui est un logiciel permettant de retracer et de gérer les informations concernant les dépenses publiques de l'Etat.

Nous allons maintenant voir chaque étape du cycle budgétaire.

1-3-1- Elaboration du budget de la solde

Le service SCVE Collecte des informations provenant des institutions et ministères et effectue la prévision des effectifs.

Le service SPSDSP valorise ces données en un projet de budget de la solde.

Le DSP vérifie le projet tout en apportant ses observations.

Le DESB valide le projet.

Le ministre MFB valide le projet et l'insère dans le projet de loi de finances.

C'est le parlement qui vote cette loi de finances.

Et enfin le Président de la République effectue la promulgation de la Loi de finances.

1-3-2- Exécution du budget de la solde

L'exécution des dépenses publiques s'inscrit dans le cadre de la réalisation des activités en vue des objectifs et résultats attendus définis par la loi de finances.

a-Suivi des dépenses

Effectué par le SPSDSP :

- extraction des données du SIGFP (solde ordonnancée du mois) ;
- comparaison de la solde ordonnancée par rapport au crédit ouvert ;
- établissement des notes de présentation.

b-Aménagement de crédit

-SPSDSP :

- extraction des données du SIGFP (solde ordonnancée) ;
- comparaison des dépenses effectuées (solde payée) par ministère par rapport au crédit ouvert (loi de Finance).

Si les crédits sont aménagés entre programme d'un même ministère, on établit un projet d'arrêté.

Si les crédits sont aménagés entre deux programmes distincts (ministère différents), on établit un projet de décret.

-DESB :

Visa des projets et envoi des notes de présentation aux ministères concernés par l'aménagement du crédit.

Après la validation du SG et le ministre du MFB donne accord au projet :

- si arrêté, décision du ministre
- si décret, décision du conseil du gouvernement

-MFB :

Il effectue l'enregistrement et la promulgation de l'arrêté ou du décret : obtention d'un numéro d'arrêté ou décret par la primature.

-DSP

Après la liquidation de l'engagement, on procède à l'ordonnancement

c-Paiement effectué par le trésor

Après avoir effectué un survol sur le budget entrons maintenant dans le traitement administratif et informatique de la solde.

Section 2 : Traitements administratifs et informatiques de la solde

Avant le traitement de la solde d'un agent, il faut d'abord collecter les pièces justificatives de ses droits. Ces actes administratifs permettront d'élaborer les actes formatés qui constituent des outils de traitement de la solde de l'agent c'est-à-dire qui servent à concevoir le titre de paiement de l'agent ainsi que le titre d'engagement financier, les états collectifs et différents mandats pour le paiement.

2-1 Traitements des actes administratifs

Les actes administratifs sont des décisions ou arrêtés justifiant le mouvement de l'agent. Ceux-ci sont établis à partir des pièces contenant les renseignements exacts sur l'agent.

Ci-dessous les principales attributions des entités concernées pour le traitement des actes administratifs :

-Ministère employeur

Le ministère employeur s'occupe du recrutement et aussi de l'établissement d'un projet d'arrêté.

Il est chargé également de signer les Décisions (s'il s'agit des agents non encadrés) ayant été visées par le MFB/division visa et le CF.

Pour les agents des services excentrés :

-Seul le service central qui s'occupe du recrutement effectue également l'ampliation de l'acte signé par le SGG (s'il n'y a pas d'impact sur l'effectif) pour le service excentré

-Le service excentré est chargé d'établir un projet d'arrêté et de l'ampliation de l'acte signé (décision ou arrêté signé) par le FOP et le service central.

-MFPTLS/Comité Administratif Paritaire

Il est chargé de concevoir et de signer un PV d'instruction (avis) de la demande de recrutement et d'envoyer le dossier pour visa au MFB/DSP.

-MFB/DSP/SCS/Division Visa

Elle est chargée de la réception du dossier envoyé par le MFPTLS qui n'ont pas d'impact sur l'effectif, de vérifier sa validité et ainsi de la transmission du dossier au CF après sa validation.

-MFB/DSP/SVCE/Division visa des effectifs

Cette division qui a la même attribution que la division visa ci-dessus s'occupe également des différents dossiers ayant des impacts sur l'effectif (recrutement, nomination, affectation, disponibilité, reclassement, mise à la retraite,...). Elle a aussi pour rôle en effet de vérifier et de mettre à jour l'effectif budgétaire :

La vérification sur machine du chapitre budgétaire et des fichiers agents doit être faite avant d'effectuer le visa du projet d'arrêté :

-Voir si le poste budgétaire n'est pas déjà épuisé en cas de recrutement.

-vérification sur fichier si l'agent est personnel du ministère pour les autres cas.

Une fois le visa effectué cette division est aussi chargée de la mise à jour pour chaque ministère selon la demande de l'agent du poste budgétaire (du nouvel agent, en cas de recrutement), et des remplacements numériques pour les autres cas. Elle doit aussi effectuer un classement d'un exemplaire du projet d'arrêté visé pour le suivi des effectifs.

-CF

Les dossiers, ayant été visés pour validation par les divisions visas du MFB/DSP, seront reçus par le CF qui, à son tour, devrait les vérifier à nouveau et les viser pour validation et enfin les transmettre au MFPTLS/DRHE-MFPTLS/DRHE

Le MFPTLS/DRHE se charge de :

- la récupération du dossier auprès du CF ;
- la vérification du visa financier du CF ;
- la présentation du dossier pour signature au Ministre du MFPTLS ;
- la transmission de l'arrêté signé par le Ministre au Secrétariat Général du gouvernement pour enregistrement ;
- l'ampliation de l'arrêté récupéré auprès du SGG (Ministère employeur, MFB) ;
- la notification de l'intéressé.

Pour les agents des services excentrés :

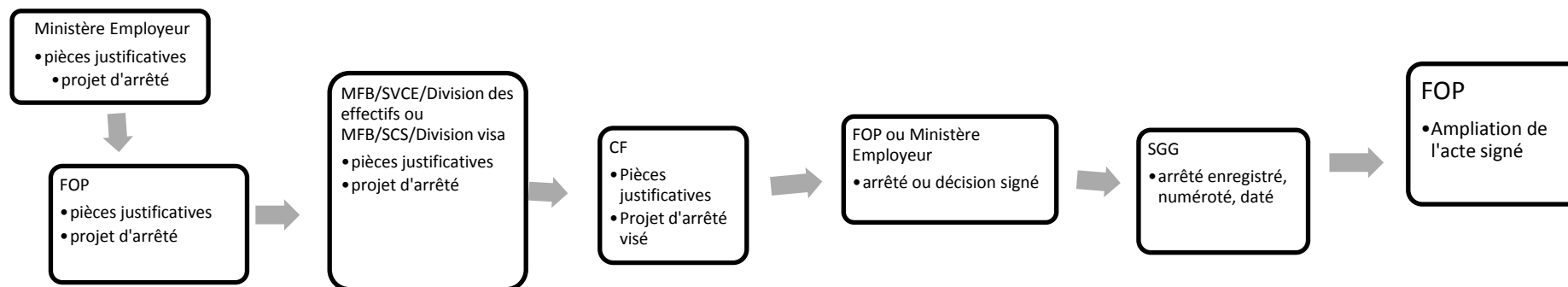
Le FOP région vérifie seulement le visa du CF et signe l'acte mais c'est le FOP central qui effectue l'ampliation de l'acte signé par le SGG si il y a impact sur l'effectif pour le service excentré du Ministère employeur.

-SGG

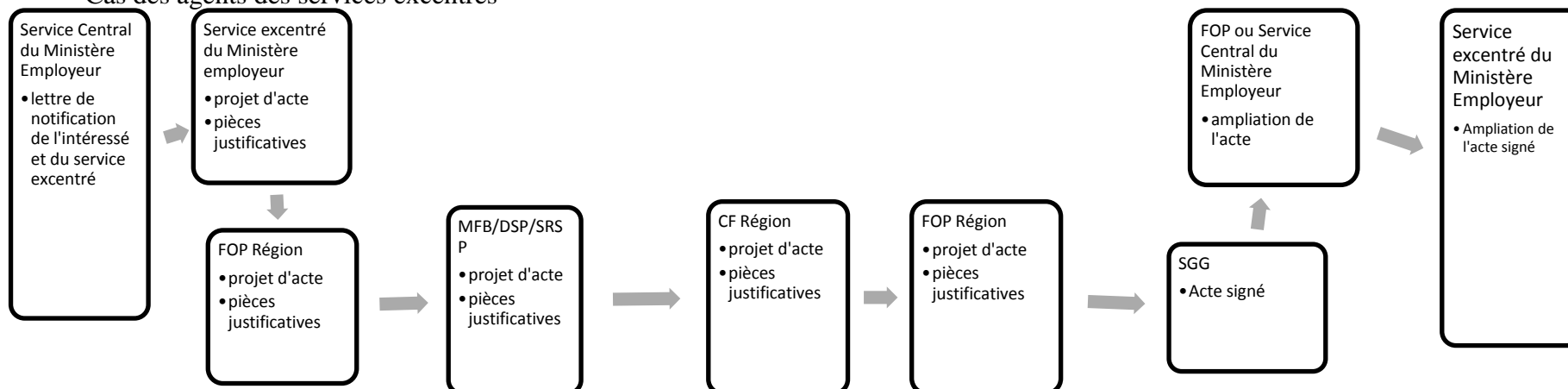
Sa principale attribution consiste à enregistrer l'arrêté récupéré auprès du Le MFFPTLS/DRHE.

Figure 3 -Circuit des actes administratifs

- Cas des agents des services centraux



- Cas des agents des services excentrés



Ces actes administratifs visés servent ensuite à l'établissement d'un acte qui sera ensuite soumise à des traitements informatiques jusqu'au paiement proprement dit.

NB : Avant, il n'y avait que 05 services interrégionaux. Les agents des régions devaient encore se déplacer vers les SIRSP pour traiter leurs dossiers. Par exemple, les agents de la région d'Antsohihy devaient se déplacer vers le SIRSP Majunga pour traiter leurs dossiers. Les 16 autres services régionaux n'ont été créés que depuis l'année 2011.

2-2 Traitements informatiques

Après que les actes administratifs ont été visés, le ministère employeur effectue l'élaboration d'un acte de saisie nommé.

- le BDS : bordereau de la solde avant 2003 ;
- l'AF : acte formaté après 2003.

Il est d'abord très important de savoir l'importance de ces actes.

C'est un document de saisie qui est un fichier traducteur de l'acte administratif en langue informatique pour le traitement des éléments constitutifs de la solde et des pensions. Le BDS ou l'AF est individuel et n'est valable que pour un agent. A chaque mouvement d'un agent correspond à un acte et tous les renseignements lui concernant se trouvent sur ce formulaire.

L'acte qui a donc une valeur juridique et une forme exécutoire doit être visé et signé. Sur le plan administratif, il est utilisé pour suivre toutes les étapes de gestion de carrière des agents de l'Etat (du recrutement jusqu'à la cessation définitive de fonction). Sur le plan financier, il est utilisé pour la création, la modification ou l'annulation des informations sur la solde.

Après la signature de l'AF(BDS), on procède aux traitements informatiques.

2-2-1- Traitements informatiques Avant 2003

Les agents de la solde effectuaient le décompte manuel des montants de chaque rubrique de chaque agent de l'Etat et du montant de sa solde selon leurs cas et leurs droits respectifs.

Ils les ont remplis ensuite sur le BDS de chaque agent.

Les BDS ont été envoyés à l'INSTAT qui a effectué la saisie de ces BDS tel qu'ils sont c'est à dire la saisie de toutes les informations de chaque agent y compris le montant de sa solde.

Et enfin l'INSTAT a procédé tout de suite à l'édition des titres de paiement. Si une erreur de saisie existait, l'agent de la solde retournerait le titre de paiement en marquant la faute pour être ressaisie à nouveau par l'INSTAT.

2-2-2- Traitements informatiques actuels

Le service de traitements informatiques n'a été créé au sein de la Direction de la Solde et des pensions qu'en 2003. Les traitements informatiques ont été retirés auprès de l'INSTAT et confiés à ce nouveau service.

Il existe alors de grands changements au niveau des traitements informatiques de la solde des agents de l'Etat.

- création d'une base de données (GFPE) qui enregistre les informations de chaque agent. Chaque agent de l'Etat possède donc un fichier dans cette base de données.
- il existe une mise à jour automatique du fichier de l'agent s'il y a modification (mouvement suivant l'acte formaté) sur les informations concernant l'agent. On peut donc voir l'historique de la carrière d'un agent donné à travers cette base de données.
- un programme automatique a été créé pour calculer la solde d'un agent suivant les informations lui concernant. D'où le calcul se fait uniquement au niveau du STI.
- une fois le calcul terminé, l'STI procède à l'édition des titres de paiements. Toutefois, des contrôles sont effectués au niveau du SCS avant cette édition

Nous allons voir en détails les étapes de ces traitements informatiques ainsi que les contrôles y afférents.

- Ministère employeur

Après le visa de l'acte administratif, le ministère employeur établit et signe l'acte formaté.

-MFB/DSP/SCS/Division Mandatement ou MFB/DSP/SRSP(Régions) pour les agents des services excentrés

Vérification l'acte formaté par rapport au dernier bulletin de solde.

-MFB/DSP/SCS/DCVA

Vérification de la validation de l'acte formaté par rapport au mode de remplissage.

Saisie du numéro d'ordre : le DCVA effectue la saisie des entêtes de l'AF (nom, matricule, date de naissance, ...) voir modèle AF (annexe4 : acte formaté) pour obtenir un numéro d'ordre.

Rejet des dossiers au SCS ou SRSP en cas de constatation d'anomalie

-MFB/DSP/STI

Saisie des actes formatés. Une fois que les saisies des actes formatés sont terminées, le STI procède au calcul automatique. Après le calcul, l'édition de l'état de mouvements des titres de règlement (bon de caisse, avis de crédit), et des bordereaux récapitulatifs et détaillés s'effectue.

-MFB/DSP/DCVA

Contrôle les saisies et effectue les recyclages éventuels

-MFB/DSP/STI

Le STI effectue ensuite l'édition définitive des titres de règlement, bordereaux récapitulatifs, bordereaux détaillés, et les mandats de paiements.

Mais il doit aussi insérer dans le SIGFP sous format Txt, les titres de règlement et les bordereaux détaillés des titres y afférents.

-MFB/DSP/SCS/Division Ordonnancement ou MFB/DSP/SRSP pour les agents des services excentrés.

La DO est ensuite chargée de faire le rapprochement des données STI récupérés du SIGFP avec les bordereaux récapitulatifs édités.

Défalcation éventuelle s'il y a erreurs, ensuite elle procède à la liquidation et ordonnancement dans SIGFP.

Ensuite on établit les mandats de paiement et/ou des mandats de couverture ainsi que les bordereaux d'émission.

Enfin la DO doit transmettre au Trésor sous format Txt les titres de paiement ordonnancés ainsi que les titres de paiement eux-mêmes.

-Trésor

Le trésor effectue plusieurs vérifications :

- vérification si le montant global des titres de règlement ordonnancés (fichier Txt) est vraiment égal au montant global des mandats ;
- vérification des titres émis par rapport au nombre dans bordereaux ;
- recalcule du montant global ordonnancé en tenant compte des rectifications de la DO.

Après les vérifications, le visa bon à payer :

- validation électronique pour les virements bancaire ;
- perforation pour les bons de caisse.

-Ministère employeur/billeteur

Il récupère les bons de caisse déjà visés par le trésor et les distribue aux intéressés.

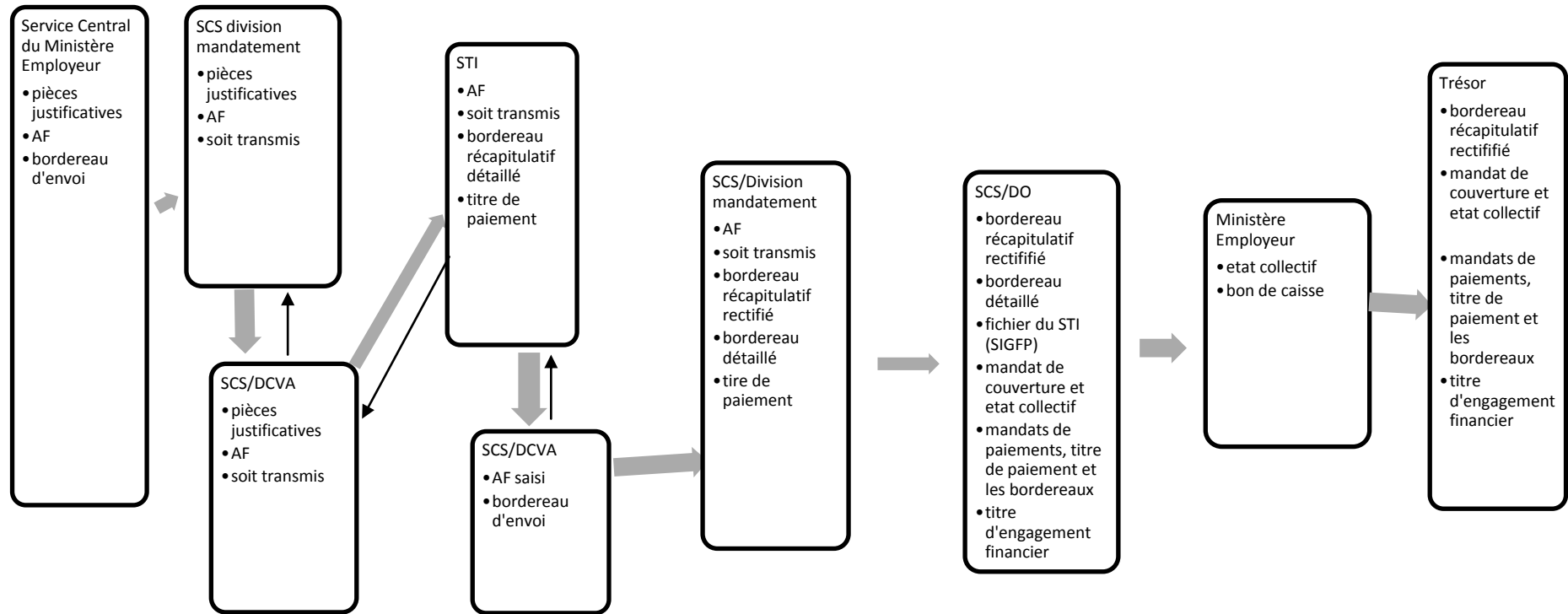
-Trésor

Avant d'effectuer le paiement, il existe encore quelques vérifications à faire :

- Vérification dans SIGFP de l'existence du titre de règlement et côchage de la case payée.
- Vérification de l'authenticité du bon de caisse et de la carte d'identité nationale.

Après les vérifications s'effectuent, le paiement et la comptabilisation.

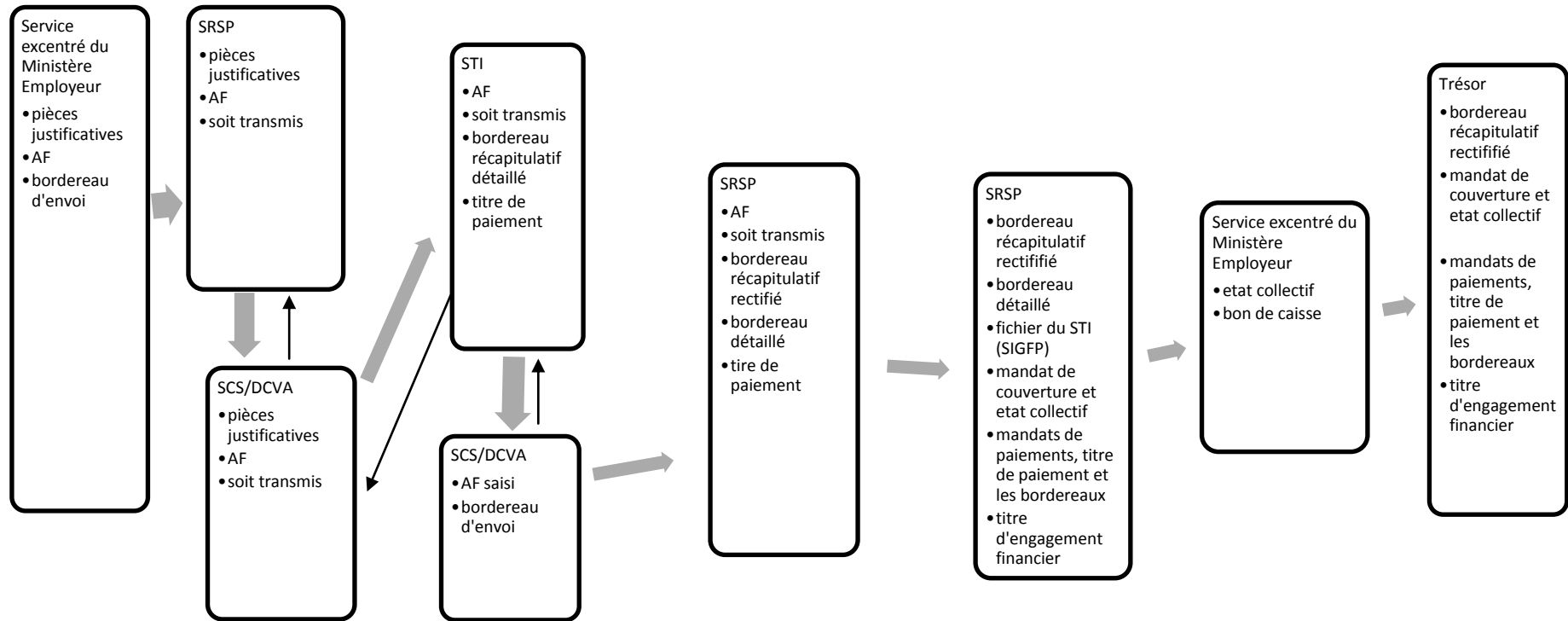
Figure 4 : Circuits des actes formatés des agents des services centraux



→ En cas de rejet

Source : MFB Mars 2011

Figure 5 : Circuits des actes formatés des agents des services excentrés



—> En cas de rejet

Source : MFB Mars 2011

Ainsi le traitement de la solde pour le mois encours s'achève lorsque le paiement est effectué.

Toutefois il existe un calendrier mensuel à respecter durant le traitement (annexe 2 : calendrier de traitement de la solde). Nous allons à présent analyser les forces et faiblesses des différentes procédures sur la gestion de la solde présentée ci-dessus.

CHAPITRE II : ANALYSES DES FORCES ET FAIBLESSES

Après avoir vu toutes les étapes de la gestion de la solde, nous allons détecter les forces et les faiblesses de cette gestion.

Par la suite nous allons procéder à un bilan sommaire de la gestion de la solde à partir de la création du STI jusqu'à son état actuel, avec son côté positif et négatif que ce soit sur le plan organisationnel, que sur le plan informatique, et sur l'effectivité de paiement.

Section1 : Forces de la gestion de la solde

1-1 Sur le plan organisationnel

Avant il existait une entité l'INSTAT qui s'occupait spécifiquement du traitement informatique de la solde du budget général de l'Etat.

Deux entités entraient en jeu dans le circuit du paiement de la solde : le MFB(DSP) et le ministère du plan et de l'économie. Avec la création du STI en 1997 et le transfert du fichier de la solde, on assiste à une meilleure gestion financière du personnel de l'Etat. Toutes les procédures se passent au niveau d'un seul ministère voire au sein d'une seule direction responsable de la gestion de la solde.

1-1-1- Fiabilité des données

La base de données du STI est très nécessaire pour le stockage des informations spécifiques pour chaque agent et peut tracer leur éventuel changement de situation.

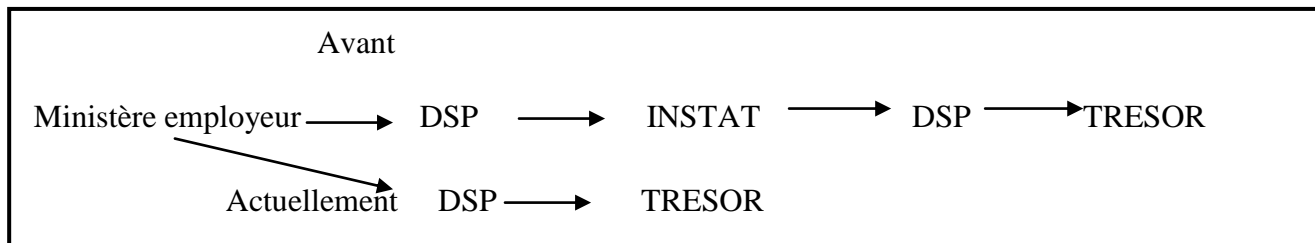
La mise à jour du fichier agent est respectée, mais on peut également tracer son historique en cas de nécessité.

Le traitement de la solde est jusqu'à maintenant plus ou moins efficace et efficiente car il n'y a jamais eu de moment où les agents de l'Etat n'ont pas eu leurs salaires mensuels.

1-1-2- Célérité du circuit de traitement

Les logiciels informatiques employés par le STI (Oracle) permettent un gain de temps et satisfaction du personnel. Le nouveau circuit se passe au niveau interne.

Figure 6 : nouveau circuit

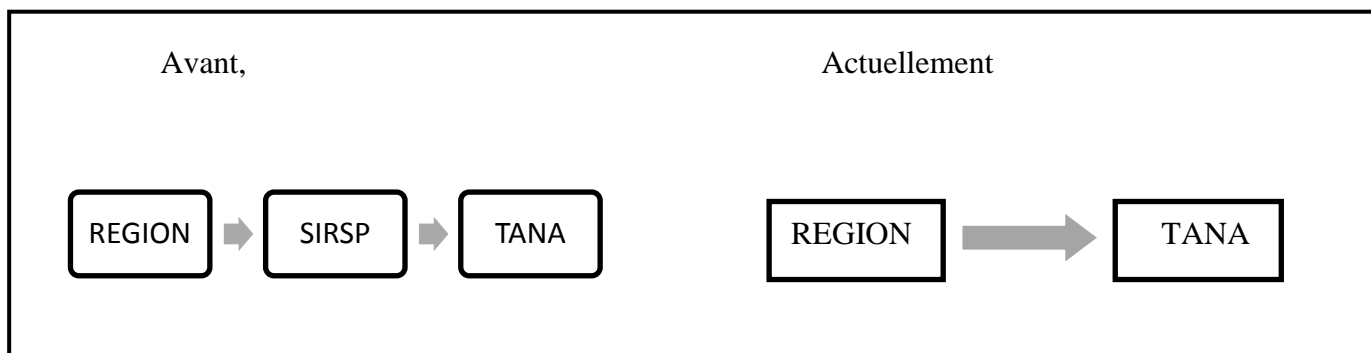


Nous pouvons dire que toutes les directions participent à la gestion de la solde. Il existe une forte interaction des différents services DSP. Ainsi il y a plus de célérité dans le traitement de la solde.

1-1-3- Gestion de proximité des agents de l'Etat

En premier lieu, la création des services régionaux permet un raccourcissement du circuit de traitement. Ce circuit court a non seulement un impact au niveau des agents s'occupant la solde (ceux du DSP) mais aussi au niveau de tous les agents de l'Etat.

Figure 7 : impact de la création des services régionaux



Avant 2011 nous avons constaté que 03 lieux entrent en jeu dans le circuit du traitement s'il s'agit des agents des services excentrés. Avec la création des 16 autres régions, on ne considère plus que 02 lieux seulement. Le circuit en étant court, le traitement devient plus rapide, il existe alors une diminution des travaux pour les SIRSP qui ne s'occupent plus que des agents de leurs régions. Cette diminution de tâche améliore l'efficacité au niveau des agents, donc évidemment une amélioration du travail.

En second lieu, il existe aussi un grand impact au niveau des agents de l'Etat qui ne prendront plus la peine de se déplacer vers les SIRSP mais ils se rendront directement dans leur région respective pour traiter leurs dossiers. Le déplacement affecte le facteur d'hygiène chez un

individu. D'après HERZBERG, si ce facteur est satisfait, l'individu sera satisfait et donc motivé. En l'occurrence, les agents de l'Etat seront plus motivés dans leur travail car ce grand déplacement n'existe plus.

1-2 Sur le plan informatique

La création du STI a permis un rapprochement des données et une procédure plus simple.

1-2-1- Calcul automatique

Si auparavant, on faisait du simple calcul à partir des données chiffrées inscrites sur le BDS mais avec les logiciels actuels employés par le STI, l'acte formaté constitue en quelque sorte un répertoire de codification nécessaire pour arriver à un calcul automatique et uniforme. Le comptable ne peut fixer aucune donnée chiffrée à part les indemnités spécifiques, c'est l'ordinateur qui donne en parfaite harmonie avec les bases de données existantes le montant de chaque rubrique ainsi que le net à payer de chaque agent.

1-2-2- Diminution des erreurs de calcul

Avec un calcul manuel, il y a toujours des risques d'erreurs engendrés par les diversités des méthodes utilisées et la capacité intellectuelle des comptables. Mais avec l'informatisation opérée par le STI, on assiste à un calcul automatique. Le calcul est devenu unique pour tous les agents en fonction des programmes établis par le STI que toutes les entités doivent respecter.

Chaque entité procède effectivement à une vérification très rigoureuse des actes. Même au niveau de la DSP, l'acte formaté et les titres de paiement ainsi que les bordereaux sont contrôlés et visés par différents services.

1-2-3- Rapidité et facilité de traitement

Grace aux technologies de l'information, la portée et la disponibilité des informations concernant les agents de l'Etat se sont énormément améliorés, de même que la qualité des systèmes de gestion de la solde de ces agents. Une grande différence existe entre un traitement manuel et informatique. Cette différence a un grand impact sur la durée et les procédures de traitement. La création de la STI nous amène à un gain de temps et à une procédure plus facile.

1-3 Effectivité de paiement

L'importance de la gestion de la solde repose surtout sur le paiement effectif du salaire des agents de l'Etat en temps réel avec tous les droits afférent à l'évolution de leur carrière et périodiquement suivant le calendrier de paiement.

1-3-1- Calendrier de paiement respecté

Le calendrier du paiement est effectué mensuellement à une date fixe et précise. Avec le STI, la DSP a sa propre autonomie sur l'édition des titres de paiement. Les saisies des données, le calcul et l'édition font partie intégrante du système d'exploitation interne du STI et on peut ainsi préserver le retard du calendrier avec les mesures internes prises au niveau de la DSP (travail de nuit, renfort du personnel).

1-3-2- Interaction entre Service Traitements Informatiques et Services Central de la Solde

L'existence de la DCVA (SCS) constitue un facteur déterminant dans la gestion de la solde en attendant le perfectionnement du réseau informatique. C'est au niveau de cette division qu'on effectue une vérification finale des actes formatés afin de limiter les erreurs de codification qui peuvent modifier complètement les droits des agents concernés. Les rejets des actes remplis avec erreurs servent aussi d'élément d'information et d'apprentissage aux comptables des SIRSP concernés.

La création de ce STI a été très bénéfique pour la gestion de la solde des agents de l'Etat. En effet l'informatisation de la gestion de la solde a permis une gestion plus efficace et efficiente.

Nombreux sont les forces de cette gestion de la solde des agents de l'Etat, mais il existe aussi des faiblesses. Voyons à présent les problèmes rencontrés au niveau budgétaire et au niveau du traitement ainsi qu'au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

Section 2 : Problèmes rencontrés

Malgré les efforts de l'Etat dans la gestion de la solde de ses agents, nous avons encore rencontré quelques problèmes tant au niveau budgétaire qu'au niveau du traitement et aussi au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur publique.

2-1 Problèmes au niveau budgétaire

La rémunération des agents de l'Etat est une grande partie de la dépense de l'Etat. Des problèmes au niveau budgétaire de la gestion de la solde affectent beaucoup la caisse de l'Etat.

Nous pouvons citer 3 grands problèmes au niveau budgétaire : le non maitrise de la planification des ressources humaines, l'instabilité politique et l'existence de plusieurs fichiers agents différents.

2-1-1- Non maitrise de la planification des Ressources humaines

L'aménagement qui s'effectue durant le cycle budgétaire, lors de la phase d'exécution résulte d'une mauvaise prévision. En effet, il se peut que l'effectif réel dépasse largement de la prévision faite, et nécessite un aménagement. La prévision des effectifs est basée par la planification des RH donc, une mauvaise prévision signifie aussi une mauvaise planification des RH. Le budget de programme ou plus exactement le programme a été mal établi à cause d'une non maitrise de la planification des RH.

2-1-2- Instabilité politique

Étant donné la situation politique existante à Madagascar, un changement politique peut exister à n'importe quel moment de l'année. Ceci provoque surement un mouvement brusque des agents de l'Etat concernés (affectation, recrutement,...). Une prévision de postes de réserves est alors prévue chaque année pour ce genre de changement. Toutefois une telle situation est toujours imprévisible, les postes de réserves ne sont pas toujours suffisantes.

Nous assistons souvent à l'éclatement d'un ministère en deux ou trois nouveaux ministère qui engendre des perturbations au niveau du budget prévisionnel. En effet, l'éclatement d'un ministère amène à un système budgétivore : création de nouveaux emplois, recrutement et abrogation inappropriés basés sur la partie politique, le lien de parenté ou de la relation personnelle.

La prévision sera toujours faussée si un tel cas existe. Le budget est menacé par ce genre de changement politique.

2-1-3- Existence de plusieurs fichiers agents différents

Rien qu'au niveau du MFB, on observe déjà 2 fichiers différents : celui des SVCE et celui des STI, il y a aussi celui du MFPTLS et enfin celui des ministères employeurs. La détermination de l'effectif réel des agents de l'Etat n'est pas possible avec l'existence de ces plusieurs

fichiers. Si la prévision de l'effectif ne sera pas précise, le budget de la solde ne le sera non plus. Le non unicité des fichiers cause beaucoup de problèmes sur l'établissement du budget.

2-2 Problèmes relatifs aux traitements

Même avec les atouts cités ci-dessus, il existe encore quelques problèmes rencontrés au niveau du traitement.

2-2-1- Contrôle redondant

Bien que le contrôle soit nécessaire, il faut toutefois bien déterminer où et quand l'effectuer.

Il existe trois niveaux de contrôle pour les actes administratifs et les actes formatés :

- La division visa ou division contrôles des effectifs ;
- La division mandatement ;
- La division contrôle de la validité des actes.

Il y a quatre niveaux de contrôles pour les données saisies et les états de solde :

- Le STI.
- La DCVA.
- La Division mandatement.
- La Division ordonnancement.

La redondance des vérifications entraîne des rallongements du circuit de traitement des dossiers.

Vu le nombre de fonctionnaires, il est pratiquement impossible de faire la vérification exhaustive et manuellement des éléments de la solde. Il existe toujours en effet une tendance à augmenter les ressources humaines affectées à la vérification des actes.

2-2-2- Déformations des informations saisies

Il se peut que l'acte formaté n'a pas été saisi en totalité, ou que les informations saisies soient erronées. Une erreur de saisie provoque le ralentissement du circuit de traitement. En passant par la vérification les dossiers comportant des erreurs sont soumis encore à un rejet, donc une rectification s'impose (pour ne pas dire un ressaisie de l'acte). A chaque erreur correspond une répétition de tâche.

2-2-3- Insécurité des dossiers

Etant donné que le traitement des actes administratifs et les actes formatés sont traités manuellement par les diverses entités concernées, il est à signaler également que le transfert de ces actes d'une entité à un autre se fait aussi physiquement (par la poste ou par les missionnaires).

D'après le circuit des actes formatés, tels que les cas des agents des services excentrés (figure 8 : Circuits des actes formatés des agents des services excentrés), le SRSP envoie physiquement les actes formatés vers le SCS pour être traité par le STI et le DCVA, c'est après qu'ils seront renvoyés au SRSP avec les titres de paiement correspondants.

Exemple : Le SRSP Majunga envoie les actes formatés au SCS Antananarivo qui les retournera ensuite avec les titres de paiement édités. A un moment donné il pourra avoir rejet du dossier.

Un agent procède à un changement de situation au moins tous les 2 ans d'après le déroulement de sa carrière (renouvellement de contrat, intégration, avancement,... Non seulement les agents des services excentrés ne savent pas où se trouve son dossier à un instant précis mais ils doivent encore attendre plusieurs jours pour leurs traitements.

Nous pouvons ainsi voir qu'il y a non maîtrise de la situation des dossiers et aussi une lenteur de traitement. L'agent ne sera jamais en sécurité. Or d'après MASLOW dans sa théorie de besoins, il a bien précisé que les besoins d'un individu sont très importants et doivent être satisfaits. Le besoin de sécurité, le besoin physiologique doit être satisfait pour que l'individu soit motivé.

2-3 Problèmes au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public

Non seulement plusieurs agents de l'Etat ne savent pas leurs droits mais aussi la détermination de la rémunération dans le secteur public ne considère pas la compétence de ses agents, en plus la rémunération d'un agent varie selon leur corps d'appartenance.

2-3-1- Ignorance des agents de l'Etat de leurs droits

Le problème actuel de la gestion de la solde est l'ignorance des agents de l'Etat à propos de leurs droits. Ainsi ils ne savent ni les procédures à suivre ni les responsables à consulter. Certains ne connaissent même pas la signification des rubriques sur leurs fiches de paie. Il est alors facile aux intermédiaires et aux agents malveillants de s'adonner à des pratiques illicites, des filouteries, des corruptions.

2-3-2- Non considération de la compétence des agents

La base de calcul de la solde est la même pour tout agent. Celle-ci dépend de l'indice et de la catégorie de l'agent c'est-à-dire de son diplôme d'étude et de son ancienneté.

MASLOW a cité dans sa théorie le besoin de réalisation et le besoin de considération. Un employé a besoin de se réaliser, disait-il, c'est-à-dire donner son mieux, montrer sa compétence. En contrepartie, il a aussi besoin de considération : estimé, apprécié par sa juste valeur.

Nous pouvons constater plusieurs cas :

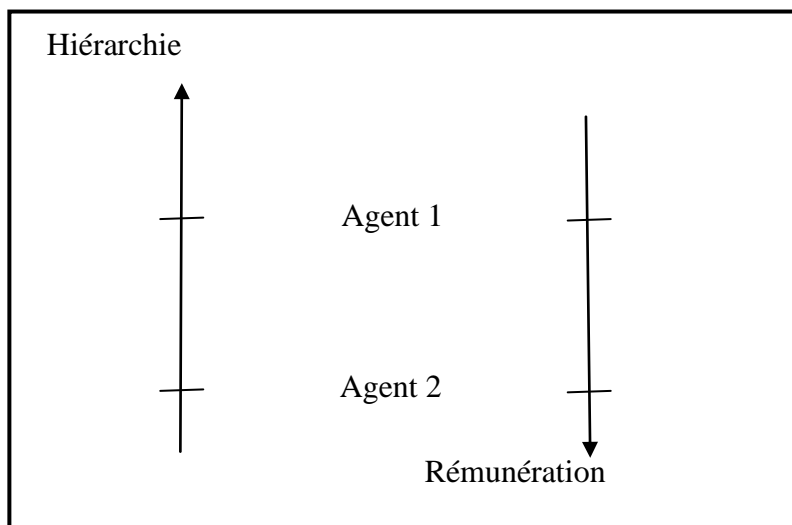
-Un agent de forte capacité, très compétent est placé à un poste de chef. Cet agent possède un niveau d'étude moyen et une ancienneté moins élevée. Même en étant chef, occupant un poste à hiérarchique assez élevé, la base de calcul de son solde sera toujours basé sur son niveau d'étude et son ancienneté.

Exemple : un adjoint d'administration niveau bac catégorie 3

-En revanche, un employé diplômé et étant très ancien ne possède pas les compétences requises pour être chef. Il sera placé à un niveau bas de la hiérarchie mais il est toujours rémunéré par son niveau d'étude et son ancienneté très élevée.

Exemple : un réalisateur niveau maîtrise catégorie 4

Figure 8 : Niveau de calcul



Le salaire du 2^{ème} employé sera supérieur à celui du 1^{er}. Le 1^{er} agent ne sera pas apprécié à juste valeur son besoin de considération ne sera pas satisfait. Or MASLOW a bien précisé

qu'il faut satisfaire les besoins des agents pour qu'ils soient motivés. De même que David MC CLELLAND qui a défini le besoin d'affiliation comme étant essentiel en matière d'activité professionnelle.

Etant donné que le 2^{ème} employé se trouve à un niveau bas de la hiérarchie que le 1^{er} c'est-à-dire son chef, le chef sera moins payé que son subordonné, une relation professionnelle amicale ne va pas régner entre les deux agents, le besoin d'affiliation entre les deux employés ne sera pas satisfait.

2-3-3- Variation de la rémunération selon les corps d'appartenance des agents

L'existence des statuts particuliers régissant certains corps provoque une rémunération différente au sein des agents de même niveau d'études et de même ancienneté.

Il se peut qu'un agent 1 de catégorie supérieur à un agent 2 puisse avoir une rémunération inférieure à celle de l'agent 2 car ce dernier appartient à un corps régi par un statut particulier.

Exemple : un enseignant chercheur et un magistrat.

La gestion de la solde des agents de l'Etat se fait selon des procédures bien définies. Ainsi le cycle budgétaire comprend trois phases à savoir : l'Elaboration, l'Exécution et la Comptabilisation. Le traitement administratif et informatique suit un circuit qui met en jeu trois entités différentes ayant leurs propres attributions. Ces trois entités sont le Ministère employeur, le Ministère des Fonctions Publiques et de la Loi Sociale et évidemment le Ministère des Finances et du Budget.

L'analyse des phases budgétaire ainsi que le circuit de traitement de la gestion de la solde nous a conduits à dégager les forces et faiblesses. Du point de vue force, nous pouvons citer la fiabilité des données, la célérité du traitement. Notons que la création des services régionaux a permis de raccourcir le circuit ainsi d'éviter le déplacement des agents donc la satisfaction des agents des services excentrés. Mais le passage de l'INSTAT vers STI a aussi permis la simplification de procédure et plus de contrôle.

En parlant des faiblesses, nous avons pu observer plusieurs problèmes que ce soit au niveau budgétaire ou au niveau du traitement mais aussi au niveau de la base de calcul elle-même. Les problèmes proviennent de la non maîtrise de la planification des RH, des changements politique brusque, de la redondance de contrôle, de la déformation des informations saisie, de l'insécurité des dossiers et de la non estime d'un agent. Ils provoquent incontestablement une lenteur du traitement et une insatisfaction des agents.

Au regard de l'analyse de la situation de la gestion de la solde des agents de l'Etat et des problèmes évoqués ci-dessus, nous pouvons maintenant avancer les suggestions et recommandations que nous préconisons pour l'amélioration du traitement de la solde.

Partie III :

**DISCUSSIONS ET
RECOMMANDATIONS**

Les différentes phases du processus de paiement de la solde ont été défilées à nos yeux sous ses multiples détails à commencer par les définitions des termes, la description du traitement, l'analyse du résultat obtenu.

Saurions-nous préconiser des solutions pour améliorer la gestion de la solde ?

Nombreux sont les atouts de la gestion de la solde actuelle, mais nous avons aussi constaté plusieurs faiblesses. Au fait, nous allons proposer quelques solutions comme source d'inspiration aux responsables de la décision.

Voyons alors dans cette dernière partie les scénarios offerts et les solutions retenues ainsi que leurs impacts sur la gestion de la solde des agents de l'Etat.

CHAPITRE I : SCENARIOS OFFERTS

Nombreux sont les problèmes rencontrés sur cette gestion de la solde des agents de l'Etat. Tous problèmes ont des solutions, dans ce chapitre nous essaierons d'énumérer les solutions possibles tant au niveau budgétaire qu'au niveau traitement mais aussi au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

Section 1 : Améliorations du système actuel

Actuellement, la gestion de la solde présente beaucoup de problèmes. En gardant ce système actuel, plusieurs améliorations doivent être apportées : d'abord au niveau budgétaire, ensuite au niveau du traitement et enfin au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

1-1 Au niveau budgétaire

Des améliorations sont nécessaires au niveau de la non maîtrise de la planification des Ressources Humaines, au niveau de l'instabilité politique et au niveau de l'existence de plusieurs fichiers agents différents.

1-1-1- Formation en matière de planification des Ressources Humaines

Selon les principes de la GRH, la planification des RH doit être faite avant l'acquisition des RH et au cours de son carrière. Les décisions de mouvement des agents ne seront pas prises au hasard ni à n'importe quand mais suivant le programme établi lors de la planification des RH.

Il faut bien planifier les programmes de chaque ministère pour arriver à fournir des données fiables à la DSP (Service de la Prévision et des suivis de la solde) afin de pouvoir bien déterminer les enveloppes pour chaque mission et ainsi bien gérer les postes budgétaires et faire une prévision adéquate.

La non maîtrise de la planification des RH affecte beaucoup le budget, l'établissement du programme ne doit être pris à la légère. Une formation au niveau de tous les responsables des RH s'avère donc nécessaire.

Pour arriver à une bonne prévision budgétaire, une formation en matière de planification des Ressources Humaines est nécessaire. Cette formation devrait se faire non seulement au niveau des responsables mais aussi au niveau de tous les agents de l'Etat s'occupant de cette planification des Ressources Humaines.

1-1-2- Ne pas confondre la politique avec le travail

Concernant le changement politique, les autorités doivent être conscientes que leurs décisions peuvent affecter le budget de l'Etat.

L'éclatement d'un ministère doit être éliminé. On devrait recentrer les ministères. Par exemple le ministère de l'agriculture de l'élevage, le ministère des forêts et des pêches devraient s'unir car ils s'occupent de l'intrant en industrie. Avec ce recentrage, on peut concentrer le développement de manière à avoir une recette fiscale et un système budgétaire corrects. L'Etat pour satisfaire le besoin réel des agents de l'Etat doit assurer le développement des entreprises industrielles en matière de fiscalité. Le recentrage des ministères facilite la détermination du programme donc un meilleur établissement du budget.

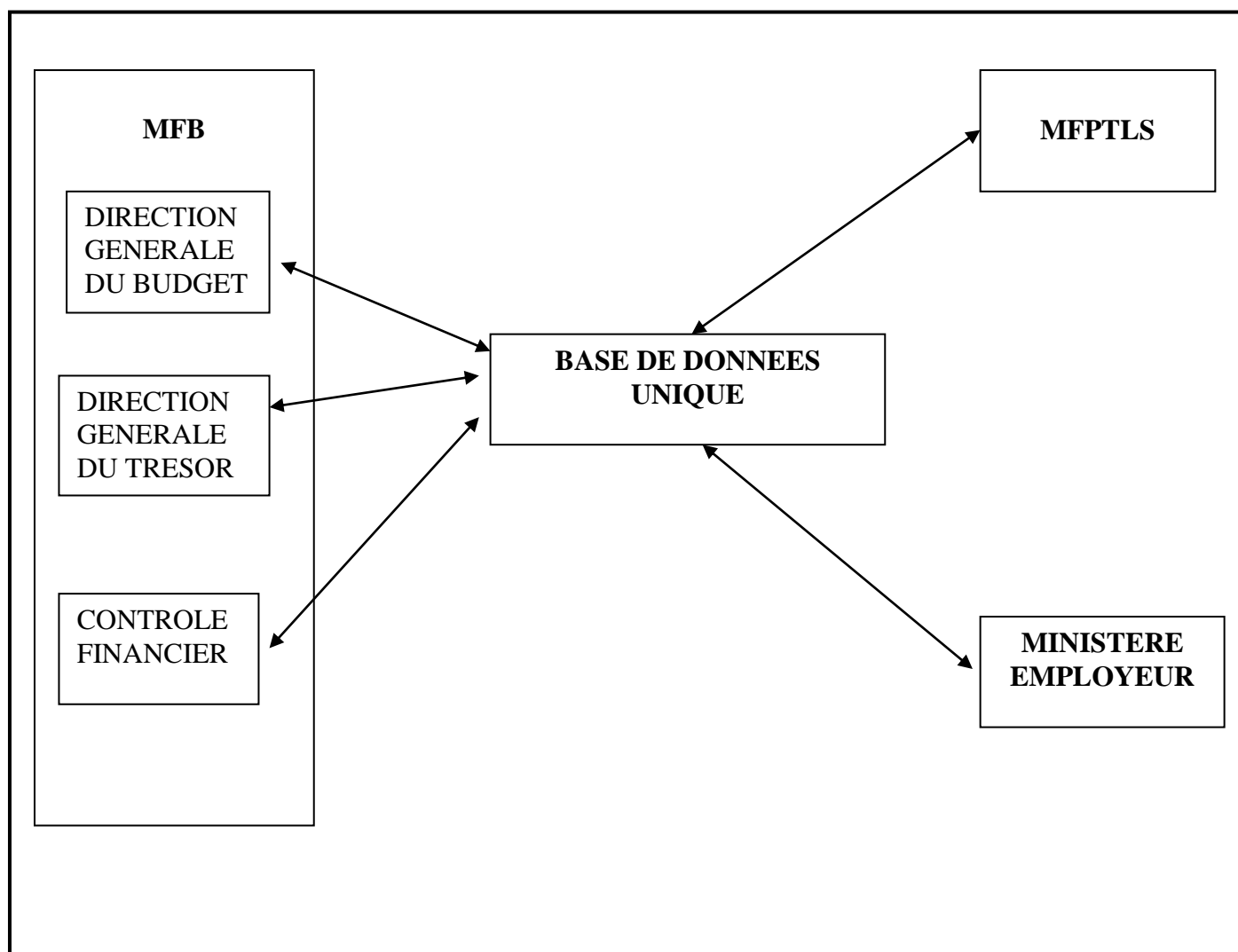
Le recrutement non planifié lié à des raisons politiques doit être éliminé. L'Etat ne devra jamais confondre la politique avec le travail. Les directions techniques liées aux résultats de travail ne doivent être non plus touchées. Néanmoins les directions politiques à responsabilité managériale peuvent être soumises à des mouvements, ainsi le recrutement devrait se baser seulement sur la compétence de l'agent mais non de sa couleur politique, de son lien de parenté ni de sa relation personnelle.

1-1-3- Fichier unique

Il faut créer une base de donnée réunissant les différents fichiers agents : ceux au niveau du MFB, celui au niveau du MFPTLS et celui au niveau des ministères employeurs de manière à avoir un fichier unique. Le fichier unique est un instrument visant à la transparence dans la gestion des agents de l'Etat.

Cette réforme a pour objectif de maîtriser les dépenses de l'Etat sur la rémunération de ses agents tout en améliorant le système de traitement de leurs soldes.

Le fichier du MFPTLS sera mis à la disposition du MFB. L'effectif du personnel sera ainsi identique de part et d'autre. La prévision du budget sera précise. Lorsqu'on modifie la situation d'un agent au niveau du MFPTLS, automatiquement, le MFB obtient les informations en temps réel.

Figure 9 : Fichier unique

Un fichier des agents de l'Etat actualisé, unifié et normalisé constitue la base véritable d'un politique de maîtrise des effectifs. Il automatisera le maximum des tâches afin de faciliter le travail, de le sécuriser et de rendre l'information plus fiable.

Nous avons présenté trois grandes améliorations au niveau budgétaire : formation en matière de planification, ne pas confondre la politique avec le travail, fichier unique. Voyons à présent les améliorations au niveau du traitement.

1-2 Au niveau du traitement

Des améliorations sont nécessaires au niveau du contrôle redondant, de la déformation des informations saisies, de l'insécurité des informations saisies.

1-2-1- Un seul niveau de contrôle

Il faut savoir quand et où le contrôle est nécessaire pour éviter de refaire inutilement le même travail. Il faut juste assurer un seul et très strict contrôle au niveau SRSP car c'est la seule entité qui possède les pièces justificatives concernant le déroulement de carrière de l'agent.

La DCVA a pour rôle de faire la liaison informatique des SRSP avec le STI c'est-à-dire vérifié si les codes sur les AF sont conformes à la codification du STI et non les actes administratifs déjà visés. Il faut donc respecter les fonctions respectives.

1-2-2- Planification des opérateurs de saisies

Une erreur de saisie est non seulement une perte de temps mais également un grand risque et même fatal pour la gestion d'une rémunération. Il faudrait éviter toute erreur de saisie car celle-ci rallonge le processus de travail.

Une bonne planification des RH doit être faite au niveau des OS pour éviter toutes incompétences. L'efficacité des OS est primordiale, si ce n'est pas le cas, il faut procéder à une formation, ou même à un recrutement de nouveau OS rapide et sans faute.

1-2-3- Déplacement des dossiers via informatique

Le circuit du traitement de dossier a été raccourci par la création des services régionaux toutefois, il existe encore une insécurité des dossiers qui sont encore déplacés physiquement. Nous pouvons prendre une solution importante consistant à créer un réseau informatique reliant les services des régions à la base de données du STI.

Chaque région va s'occuper de leurs agents locaux respectifs où l'on procède tout de suite à la préparation de leurs dossiers au niveau de leur région.

Déplacement des dossiers via informatique : un logiciel va être créé pour que les transferts de données ne se fassent plus physiquement mais via informatique. Ce logiciel permettra de lier les 22 régions avec le STI (réseau informatique).

Actuellement la saisie des tous les actes formatés est effectuée par le STI, avec ce nouveau système, les actes formatés ne seront plus utiles car la transcription des actes administratifs s'effectueront au niveau de chaque régions et ceux directement sur machine. Et ces informations saisies seront transférées automatiquement dans la base de la STI. (Les OS du STI s'occuperont seulement de la saisie des actes des agents du service centraux).

Ce dernier n'effectue à son tour que le calcul et l'édition de la solde. En cas de rejet ou de correction, il suffit d'effectuer les corrections sur machine et au niveau des régions respectivement concernées.

Ainsi, nous avons apporté trois améliorations au niveau du traitement à savoir : un seul niveau de contrôle, planification des opérateurs de saisies, déplacement des dossiers via informatique. La détermination de la rémunération dans le secteur public nécessite aussi des améliorations.

1-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public

L'ignorance des agents de l'Etat de leurs droits, l'inconsidération de leurs compétences, la variation de leurs rémunérations selon leurs corps d'appartenance devront être améliorées.

1-3-1- Guichet unique

Les expériences acquises par l'instauration des guichets uniques permanents prévus par les décrets 2008/1041 et 2008/1042 ont démontré que les ex chefs-lieux de province ont pu non seulement liquider les dossiers en instance mais aussi et surtout rehausser les niveau de connaissance des agents de l'Etat en matière de gestion de carrière et gestion de la solde avec les techniciens envoyés par les services centraux de la solde, FOP et le CF.

Aussi on a pu procéder à des guichets uniques ambulants dans les localités éloignés pour une solution transitoire. On espère une continuité de cet effort déjà entrepris.

1-3-2- Création des indemnités de fonction

Il est normal que le calcul des rémunérations des agents se base sur leur niveau d'étude et leur ancienneté. Toutefois il faut quand même prendre en considération de leurs fonctions respectives en créant des indemnités de fonction significatives.

1-3-3- Alignement des grilles indiciaires

L'alignement des grilles indiciaires est nécessaire pour que le traitement des agents de l'Etat soit égal.

Il faut adopter une seule grille indiciaire pour toutes les fonctionnaires afin d'avoir le même salaire de base.

Le guichet unique, la création des indemnités de fonction, l'alignement des grilles indiciaires amélioreront la détermination de la rémunération dans le secteur public.

En gardant le système actuel, plusieurs améliorations ont été apportées, au niveau budgétaire, au niveau du traitement et au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public. La mise en place d'un nouveau système peut aussi améliorer la gestion de la solde des agents de l'Etat.

Section 2 : mise en place d'un nouveau système

Si on essaie d'opter à un tout autre système pour améliorer cette gestion de la solde, il s'agit d'une déconcentration de cette gestion au niveau de tous les ministères.

2-1 Au niveau budgétaire

Déconcentration du budget et traitement de la solde au niveau des différents ministères. On instaurera une direction de solde et des pensions à chaque ministère. Cette direction effectuera la gestion de la solde des agents de leur propre ministère.

L'effectif à traiter sera réduite. Le traitement restera la même mais avec un circuit relativement court :

- La budgétisation de la solde sera faite par chaque ministère et le MFB assurera seulement l'exécution du budget.
- La prévision des effectifs se fera individuellement au niveau de chaque ministère suivant son propre budget de programme. La prévision de la solde sera aussi directement élaborée par chaque ministère compte tenue de la prévision des effectifs.

En étant réduits, les mouvements des agents seront bien contrôlés (affectation dans un autre ministère, retraite,...).

2-2 Au niveau du traitement

Le circuit des actes sera ainsi simplifié,

- Cas des agents des services centraux

Les actes administratifs devront encore être vérifiés par les 03 entités (Ministère employeur, FOP et CF). Les actes formatés ne seront plus transférés physiquement au MFB (SCS ou SIRSP) mais traités immédiatement au niveau des ministères employeurs

- Cas des agents des services excentrés

Les actes administratifs seront traités par 04 entités (Ministère employeur service centraux, Ministère employeur service excentré, FOP, CF). Il existe encore un transfert physique des dossiers (ministère employeur /service excentrés au ministère employeur/direction centrale de la solde et des pensions).

2-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur publique

La rémunération du personnel peut être ainsi individualisée selon sa mission (en plus de son indice on tiendra compte aussi de sa mission pour base de calcul de son rémunération).

Plusieurs scénarios ont été proposés pour l'amélioration de cette gestion de la solde des agents de l'Etat en gardant le système actuel ou avec une mise en place d'un nouveau système. Quelles sont donc les meilleures solutions à retenir ?

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET LEURS IMPACTS

Deux cas se présentent à nous : garder le système actuel avec ses améliorations ou mettre en place le nouveau système.

Quelles sont les meilleures solutions ? Voyons à présent les solutions préconisées à la gestion de la solde et leurs faisabilités :

Section 1 : Solutions retenues

Pour une amélioration immédiate et efficace, nous allons garder le système actuel. Quelques améliorations seront retenues tant au niveau budgétaire que du traitement mais aussi au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

1-1 Au niveau budgétaire

Nous allons proposer quelques solutions pour que la prévision du Budget de la solde des agents de l'Etat soit précise.

1-1-1- Formation en matière de planification des Ressources Humaines

La planification des RH est très importante pour l'établissement du budget. Une formation en la matière est nécessaire, elle se fera non seulement au niveau des hauts responsables mais aussi au niveau de tous les agents concernés.

a- Formation des hauts responsables

Organisation d'un grand séminaire réunissant tous les hauts responsables des RH au niveau de chaque ministère. Les hauts responsables sont ceux qui s'occupent des carrières des personnels.

On mettra en moyennes 5 hauts responsables par ministère, ce qui fait au total un effectif moyen de 145 personnes à former (5*29 Ministères).

- Le thème sera la planification des RH

-Le lieu : choix d'un cadre de séminaire qui peut contenir à peu près 150 personnes (avec les formateurs).

-Le moment : le séminaire se tiendra avant l'élaboration du budget, séminaire de 3 jours

-Le formateur : un diplômé d'Etat (professeur à l'université), un consultant étranger compétent en matière de GRH,....

-Le budget nécessaire :

Les indemnités des formateurs dépendent de chaque formateur et de leur volonté respective. Avec au moins 5 formateurs, nous pouvons estimer des indemnités ne dépassant pas 5000000 Ar (5*1000000 Ar).

Coûts de la salle : on peut négocier des salles publiques, comme la salle de conférence sinon dans les établissements privés spécialisés dans le domaine. Toutefois, le cout de la salle varie entre 600000 Ar (200000 Ar*3 Jours) à 3000000 Ar (1000000 Ar*3 Jours).

Il faut aussi tenir compte des repas de ces agents formés et de ces formateurs :

Avec un effectif de 150 personnes, nous pouvons évaluer leurs repas en moyenne à 20000 Ar chacun, d'où un total de 3000000 Ar.

La dépense totale s'élève à $5000000+3000000+3000000= 21000000$ Ar.

Ce montant sera imputé dans les charges de l'Etat (la formation du personnel) pour le prochain établissement de la prévision du budget de l'Etat.

b- Formations Internes

La formation interne de tous les personnels s'occupant de la carrière des RH sera effectuée au niveau de chaque ministère.

Le déroulement de la formation sera interne et indépendant selon le ministère. Les hauts responsables formés ci-dessus seront à leur tour les formateurs de leurs subordonnés respectifs. Le lieu sera dans chaque salle de réunion du ministère. La formation peut s'effectuer par groupe de 10 personnes. La durée de la formation dépend des formateurs respectifs et de la formation qu'ils donneront.

En tous cas le but de la formation est de permettre à tous les agents s'occupant des carrières des RH de maîtriser la notion de planification qui a un impact direct sur la réalisation du budget de l'Etat.

1-1-2- Fichier unique

Pour réunir les différents fichiers des différents ministères (MFPTLS, MFB, Ministère employeur) dans une seule base de données, il faudrait créer un logiciel permettant ainsi d'avoir un fichier unique.

Depuis le mois de Décembre 2010, une équipe du STI a été formée pour discuter et préparer la mise en œuvre du fichier unique. Une fois le logiciel prêt, la formation des collaborateurs sera nécessaire. Nous devons aussi tenir compte des ressources sur la mise en œuvre de ce fichier unique.

a- Formation des collaborateurs

La mise en œuvre d'un fichier unique concerne tous les agents de l'Etat. Comme toute décision stratégique, une formation sur le projet doit être prévue, elle permettra de communiquer les objectifs et les enjeux du projet ainsi que l'état d'avancement de la mise en œuvre.

La formation permettra aux utilisateurs d'être immédiatement opérationnels et familiers avec la nouvelle technologie adoptée. Les approches pédagogiques utilisées sont :

- Exposés présentant le logiciel.
- Visionnement et lectures des problèmes pouvant être rencontrés lors de l'utilisation de ce logiciel ainsi que les solutions pour résoudre ses problèmes.
- Démonstration de logiciel.

Lors de cette phase de formation, il faut généralement faire quelques ajustements sur le logiciel. Il convient de signaler que cette formation ne perturbe pas le fonctionnement de l'administration car elle se déroule en deux phases. Le personnel de la direction ou du service se divisera en deux groupes, quand le premier groupe suit la formation, le deuxième assure le travail hebdomadaire.

Il faudra aussi laisser à ces participants un mini guide avec les nouveaux processus à mettre en place.

Une fois la formation finie, le nouveau système du fichier unique sera directement pratiqué dans toute l'administration.

Après plusieurs semaines d'utilisation, des développements complémentaires et une formation d'optimisation seront à prévoir.

La maîtrise de l'outil adopté est très importante dans la gestion de la solde des agents de l'Etat.

b- Ressources nécessaires

Il est indispensable de mesurer les ressources sur la mise en place de ce fichier unique. On peut les analyser de la manière suivante : humaines, matérielles et financières.

- Ressources Humaines

La mise en œuvre du projet nécessitera une collaboration étroite entre plusieurs acteurs :

- la DSP du MFB,
- la DRH de l'Etat du MFPTLS pour appliquer les textes législatifs et réglementaires dans le traitement des parcours professionnels des agents de l'Etat et assurer la communication des données sur les agents de l'Etat au fichier unique,
- la DRH des ministères employeurs pour la gestion administrative de leur personnel,
- la DSI des ministères pour mettre en place et exécuter l'informatisation et la maintenance du système.

- Ressources matérielles et financières

La mise en place de ce projet nécessitera l'acquisition d'une infrastructure informatique pour les personnels s'occupant de la gestion administrative et gestion financière des agents de l'Etat.

La mise en place du fichier unique nécessite un investissement dans tous les ministères. Ce coût se divise en deux parties : le coût matériel (achat des matériels) et le coût humain (formation du personnel).

Le projet de mise en place du système du fichier unique implique plusieurs acteurs et l'utilisation des ressources diverses. La réalisation de ce projet n'est pas facile, elle est même très risquée. Il est donc important de bien planifier le projet afin de garantir une première mise en œuvre rapide.

1-2 Au niveau du traitement

Un meilleur traitement informatique, un meilleur traitement administratif, une vraie solution pour améliorer cette gestion requiert nécessairement l'automatisation du traitement c'est-à-dire l'informatisation du déplacement des dossiers des services régionaux au STI.

Pour ce faire, on a besoin d'un grand nombre de changements très importants :

1-2-1 Ressources matérielles nécessaires

Il faut que les ressources matérielles soient suffisantes pour que le traitement soit efficace.

Premièrement, on a besoin du logiciel, faire établir le logiciel par les programmeurs interne du STI. Une fois le logiciel prêt, il faut le faire partager aux entités concernées. Pour exécuter un logiciel donné, les utilisateurs doivent avoir un ordinateur.

- Le service central : le DCVA va être dissout, leur ordinateur pourra donc être transmis à d'autre service comme la SCS/division visa. Et quelques ordinateurs des Opérateurs de saisie du STI seront affectés au SCS /division mandatement et ordonnancement. D'où on a plus besoins d'ordinateur pour le service central.

- Pour les autres régions : en moyenne 6 par régions d'où $21*6=126$ ordinateurs

Il faut aussi mettre en place les réseaux informatiques qui vont relier les entités. (Câblage des réseaux informatiques).

1-2-2 Ressources humaines nécessaires

Il est aussi primordial de bien déterminer le nombre et les capacités des agents utiles à ce nouveau traitement :

Puisque la saisie se fait dans toutes les régions, les opérateurs de saisie du STI n'ont qu'à s'occuper des agents du service central, on n'aura besoin que 06 à 08 agents pour la saisie.

Les actes formatés ne seront plus utilisés, la DCVA qui n'est plus nécessaire, sera à dissoudre.

Enfin la formation des agents concernant l'utilisation du logiciel doit être effectuée.

1-2-3 Ressources financières nécessaires

Les ordinateurs utiles, les différents frais (transport, installation, séjour) doivent être considérés financièrement.

- Ordinateurs utiles

Nous avons besoin de 126 ordinateurs. Avec un prix unitaire environ 800000 Ar (complet y compris les tables ordinateurs), on a donc un prix total de $(800000 \times 126 = 100800000 \text{ Ar})$ 100800000 Ar.

Les frais de transports et les frais d'installation

- Frais de transports

Nous parlons d'un transport des matériels et des agents qui vont les installer ainsi que les agents formateurs.

En envisageant un transport routier, la DSP possède des moyens ; on tiendra seulement compte des carburants. Chaque région possède sa propre kilométrie entre autre il existe une grande différence entre la région d'Itasy et la région de Sava.

En moyenne on suppose 800km avec une automobile à 12l/100km maximum nécessite environ $(800 \times 12 / 100 = 96 \text{ l})$ 96l par région d'où $(96 \times 21 = 2016 \text{ l})$ 2016l de carburant, un frais total de $(15000 \times 2016 \text{ l} = 6048000 \text{ Ar}) \times 2 = 12096000 \text{ Ar}$ 12096000Ar par région, donc $(12096000 \times 21 = 254016000 \text{ Ar})$ 254016000 Ar pour toutes les régions

- Frais d'installation

On a besoin de quelques matériels (câble et les matériaux de construction) dont les coûts dépasseront pas d'un montant de 250000 Ar par région, d'où un montant total de $250000 \times 21 = 5250000 \text{ Ar}$.

- Frais de séjour

Pour effectuer ces installations des matériels et les câblages, on a besoin d'au moins 3 agents du DGS du STI. Et au minimum 5 agents pour former les utilisateurs des régions. D'où au total 08 agents.

Avec un hébergement de 30000 Ar et de repas de 30000 Ar par jour d'où 60000 Ar par jour, on a au total d'où 480000 Ar pour les 8 formateurs.

On peut organiser une formation de 15 Jours pour chaque région. On peut donc estimer le frais de séjour à $((480000*15\text{jours})*21\text{régions})=151200000$ 151200000 Ar.

En tout, le cout total sera égal à 506541000 Ar :

Ordinateurs :	100800000 Ar
+ Frais de transport :	254016000 Ar
+ Frais d'installation :	525000 Ar
+ Frais de séjour :	151200000 Ar
TOTAL :	506541000 Ar

1-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public

La création d'indemnité de fonction doit être nécessaire pour apprécier la compétence et l'efficacité d'un agent. Le MFPTLS devra sortir un projet de loi concernant cette indemnité de fonction.

Ainsi la compétence des agents de l'Etat sera prise en compte dans leurs rémunérations.

Nous avons donc retenus quelques solutions pour l'amélioration immédiate de la gestion de la solde actuelle. La formation des responsables des carrières des RH en matière de planification, la création d'un fichier unique, l'informatisation du déplacement des dossiers depuis ces régions vers le STI, la création d'indemnité de fonction pour la rémunération des agents de l'Etat. Voyons maintenant l'impact de ces solutions retenues

Section 2 : Impacts

D'après les principes et les recommandations apportés, nous constatons plusieurs impacts sur la gestion actuelle que ce soit au niveau budgétaire, au niveau traitement, qu'au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

2-1 Au niveau budgétaire

Une formation en matière de planification des RH auprès des responsables concernés peut apporter un grand changement à l'élaboration du budget.

En effet, avec une bonne maîtrise de cette planification des RH, chaque ministère ou même chaque service dans chaque ministère sera règlementé et marchera suivant le budget de programme respectif bien établi.

L'élaboration du budget dépendra du budget de programme. Nous pouvons donc estimer une prévision proche du réel. Chaque mouvement d'un agent dépendra du budget de programme, une affectation d'un agent par exemple existe donc si elle a été évaluée nécessaire durant la planification des RH.

Nous avons donc un contrôle convenable et réel de l'agent, on connaît à l'avance leur mouvement et la cause de celui-ci.

Le fichier unique améliore la connaissance de ressources humaines pour mieux les gérer et mieux les piloter.

Le fichier unique est l'occasion d'offrir aux managers et aux agents de l'Etat un accès à des outils performants. Référentiel unique, il assure la cohérence des données. Le développement de ce logiciel permet de supprimer les saisies multiples (risques d'erreur associés).

Le nouveau système fonctionnera autour de deux données primordiales : le poste et l'agent. Désormais, les recrutements, les affectations, les nominations tiendront compte du fait de l'existence d'un poste vacant et accessoirement l'adéquation du profil de l'agent avec celui du poste.

La prévision sera aussi proche du réel avec l'existence de ce fichier unique.

Avec un budget bien élaboré, une rectification au cours de son exécution ne sera aussi plus nécessaire. C'est-à-dire que l'aménagement sera diminué ou même n'existera plus.

Sans l'aménagement, le travail sera réduit, donc un gain de temps et une satisfaction du personnel.

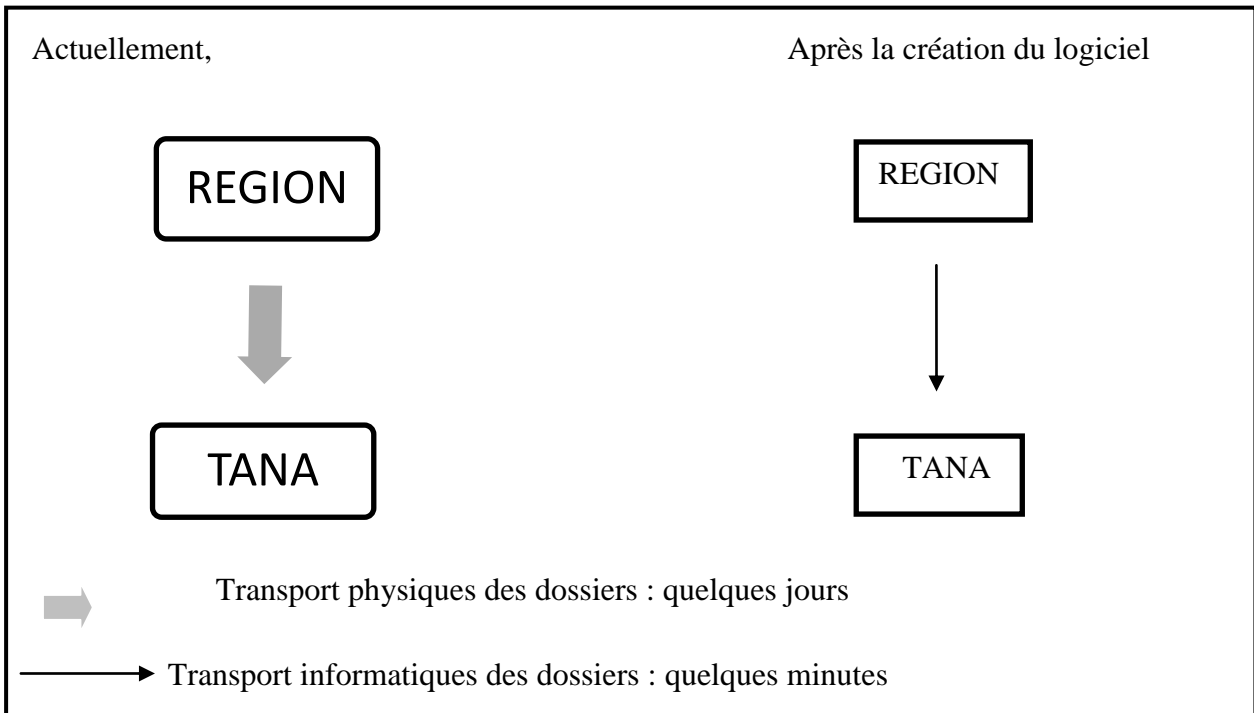
2-2 Au niveau traitement

En premier lieu, la création des services régionaux permet un raccourcissement du circuit de traitement. Ce circuit court aura non seulement un impact au niveau des agents s'occupant la solde (ceux du DSP) mais aussi au niveau de tous les agents de l'Etat.

Le transfert via informatique des dossiers depuis les régions vers Antananarivo entraînera :

- l'accélération du traitement
- la sécurité des dossiers

Le besoin de sécurité de l'agent sera satisfait. D'après MASLOW, la satisfaction du besoin de sécurité de l'agent entraînera sa motivation.

Figure 10 : Impact au niveau du traitement de la paie

Or une motivation des agents entrainera toujours une efficacité de leur part. Si une efficacité au niveau de tous les agents de chaque ministère existe, le travail au sein de chaque ministère en question sera bien fait. D'où chaque ministère atteindra leur propre objectif, ainsi l'Etat même atteindra sans difficulté son objectif.

2-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public

Avec la création d'indemnité de fonction, les agents seront de plus en plus motivés. En effet la considération de leurs compétences sera bénéfique tant pour les agents que pour l'Etat. Un agent compétent et motivé veut dire travail efficace.

L'efficacité de tous les agents permettra d'atteindre l'objectif de l'Etat.

Les différentes solutions retenues ont pu amener plusieurs impacts sur la gestion de la solde : budget bien élaboré, satisfaction des personnels, accélération du traitement, sécurité des dossiers, circuit court, la motivation des agents de l'Etat.

Les recommandations que nous proposons tiennent compte des faiblesses que nous avons pu énumérer au cours de notre analyse. Ainsi des scénarios sont suggérés pour améliorer le système actuel mais à part cela nous avons jugé utile de proposer un nouveau système de traitement. Le nouveau système consiste essentiellement en une politique de déconcentration de la gestion de la solde au niveau des différents Ministères. Autrement dit, on instaure pour chaque Ministère une direction qui sera chargée de la gestion de la solde en tenant compte de la prévision des effectifs de ses agents et la tâche du Ministère des finances consistera à assurer l'exécution du budget. Cela permettra de simplifier le circuit des actes.

De tout ceci, nous avons retenu particulièrement les recommandations qui consistent à organiser une formation des responsables des RH afin qu'ils améliorent leur compétence en matière de planification des RH.

En parallèle, avec cette formation, l'informatisation du déplacement des dossiers depuis ces régions vers le STI est préconisée. Ces rénovations influenceront positivement le traitement de la solde des agents de l'Etat de manière significative. En effet, une bonne maîtrise de la planification permettra d'assurer pour chaque Ministère un travail bien réglementé et effectué conformément au budget programme préalablement préétabli. De plus, les services régionaux permettront de raccourcir le circuit du traitement de la solde, ce qui aura un impact certain sur la qualité des travaux des SIRSP qui verront du coup leur tâche diminuer et par la même occasion les divers déplacements qui peuvent non seulement gêner des agents de l'Etat mais aussi affecter leur hygiène de vie pourront disparaître. La théorie d'HERZBERG concernant le facteur d'hygiène comme étant source de motivation sera donc satisfaite.

Le besoin de sécurité de l'agent sera satisfait. D'après MASLOW, la satisfaction du besoin de sécurité de l'agent entraînera une motivation de celui-ci.

Or une motivation des agents entraînera toujours une efficacité de leurs parts. Si une efficacité au niveau de tous les agents de chaque ministère existe, le travail au sein de chaque ministère en question sera bien fait. D'où chaque ministère atteindra leur propre objectif, ainsi l'Etat même atteindra sans difficulté son objectif.

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons maintenant au terme de l'ouvrage. L'environnement économique et social des agents de l'Etat nécessaire a été présenté dans ces pages. Le thème de notre étude nous a amené à faire un tour d'horizon sur le monde des travailleurs du secteur public en général. En effet afin d'avoir une meilleur appréhension de la gestion de la solde, nous avons fait une description détaillée de notre domaine d'études à savoir les diverses organisations des entités concernées pour ensuite annoncer le fondement même de notre étude qu'est la gestion de la rémunération des agents de l'Etat.

Après l'étude théorique de la gestion de la rémunération des agents de l'Etat, nous avons procédé à l'étude pratique : pour déterminer le Budget de la solde, préparer le paiement de la solde. Ensuite nous avons procédé à l'analyse sur les forces et faiblesses de cette gestion. Enfin il y a eu des solutions et recommandations au niveau budgétaire, au niveau traitement et au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.

Nous avons pu constater dans notre étude l'importance d'une bonne gestion de la rémunération des agents de l'Etat. A travers ces différentes analyses, nous avons pu dégager les grandes lignes, une bonne gestion de la solde des agents de l'Etat conduit à leurs propres motivations.

Notre étude à révéler que la plupart des agents de l'Etat n'étaient pas du tout satisfaits surtout ceux des services excentrés à cause de la lenteur de traitement de leur salaire, et son insécurité. Il serait judicieux de modifier quelques caractéristiques de gestion avec une automatisation du travail qui va réduire d'un seul clic la durée du travail. Mais auparavant une formation de tous les agents de l'Etat à propos de leur travail respectif devrait être faite.

Ces changement peuvent être à la fois bénéfique non seulement pour le les agents mais aussi pour l'Etat lui-même, pour les agents car ils seront satisfaits et pour l'Etat puisque des agents satisfait sont motivés d'où efficace dans le travail.

Nous espérons que les travaux de recherche que nous venons d'exposer contribuent effectivement à l'amélioration des gestions des soldes de l'Etat en tenant compte des différentes phases à entreprendre dans sa réalisation. Ainsi toutes les forces et potentialités disponibles sont exploités afin d'atteindre les objectifs fixés par chaque ministère, ou plus exactement fixé par l'Etat lui-même.

Ce stage a été pour nous une expérience tant sur le plan professionnel que dans la vie en groupe du point de vue travail d'équipe et relations humaines.

En outre, le thème abordé nous a édifiés sur le fossé qui existe entre le monde universitaire et le monde du travail. Ce faisant, nous avons pu constater nos forces et nos faiblesses et surtout ce que nous devons améliorer. Dans l'ensemble, c'est un défi que nous pensons avoir relevé grâce à l'aide précieuse de nos encadreurs.

Les Suggestions et Recommandations qui en sont issues, et qui nous l'espérons, seront susceptibles d'améliorer les performances des agents de l'Etat, procèdent de la moisson de cet apprentissage. Nous nous sentons maintenant mieux armé pour affronter le marché très dur de l'emploi.

Ce thème nous a permis de réaliser une étude intéressante. Cependant, l'étude que nous avons effectuée n'a été que partielle, dans la mesure où le thème ne peut être épuisé en si peu de temps. Aussi, le champ d'analyse reste-il toujours ouvert à une éventuelle étude.

La réussite de la motivation par la rémunération est subordonnée au sentiment de justice qu'instaure la politique comme la pratique de rémunération. L'équité dans le domaine de la rémunération est en effet une question de perception.

Mais, d'autres méthodes sont aujourd'hui en vogue notamment la rémunération par les compétences à l'opposé de la rémunération en fonction des exigences des emplois. Un tel choix n'est pas neutre en matière de GRH car il consiste à payer une personne non pour ce qu'elle fait, mais plutôt pour ce qu'elle est capable de faire. Cette nouvelle approche a son mérite, car la complexité des situations de travail fait plus appel à la compétence qu'aux exigences d'un emploi.

Par ailleurs, les avantages sociaux et complémentaires qui jouent également un rôle essentiel sur la motivation mériteraient d'être abordés afin d'épuiser les préoccupations relatives à la rémunération monétaire des agents de l'Etat.

De toute façon, la problématique étudiée n'est pas suffisante pour résoudre définitivement les problèmes relatifs à la motivation (la carrière, le cadre de vie, la formation etc. étant des facteurs essentiels). Néanmoins, elle contribue substantiellement à l'amélioration de la motivation du personnel du Ministère

Ainsi, la gestion de solde abordée au Ministère des finances et du budget si elle ne peut suffire à la motivation des RH est essentielle. Il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation qui déborde le cadre de notre problématique.

BIBLIOGRAPHIE

Cours de GRH 4^{ème} Année

Cours Management 4^{ème} Année

Dix situations de gestion des Ressources Humaines et leurs solutions, MAHE
Henri Paris, Chotard Editeurs, 1991, 317 pages.

Management des organisations, HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN, 1^{ère} éd.
Nouveaux horizons, 2001.

Management l'essentiel des concepts pratiques, Stephen Robbins & David
Secenzo, 4^{ème} éd. Pearson Edition Inc. Paris, 2004.

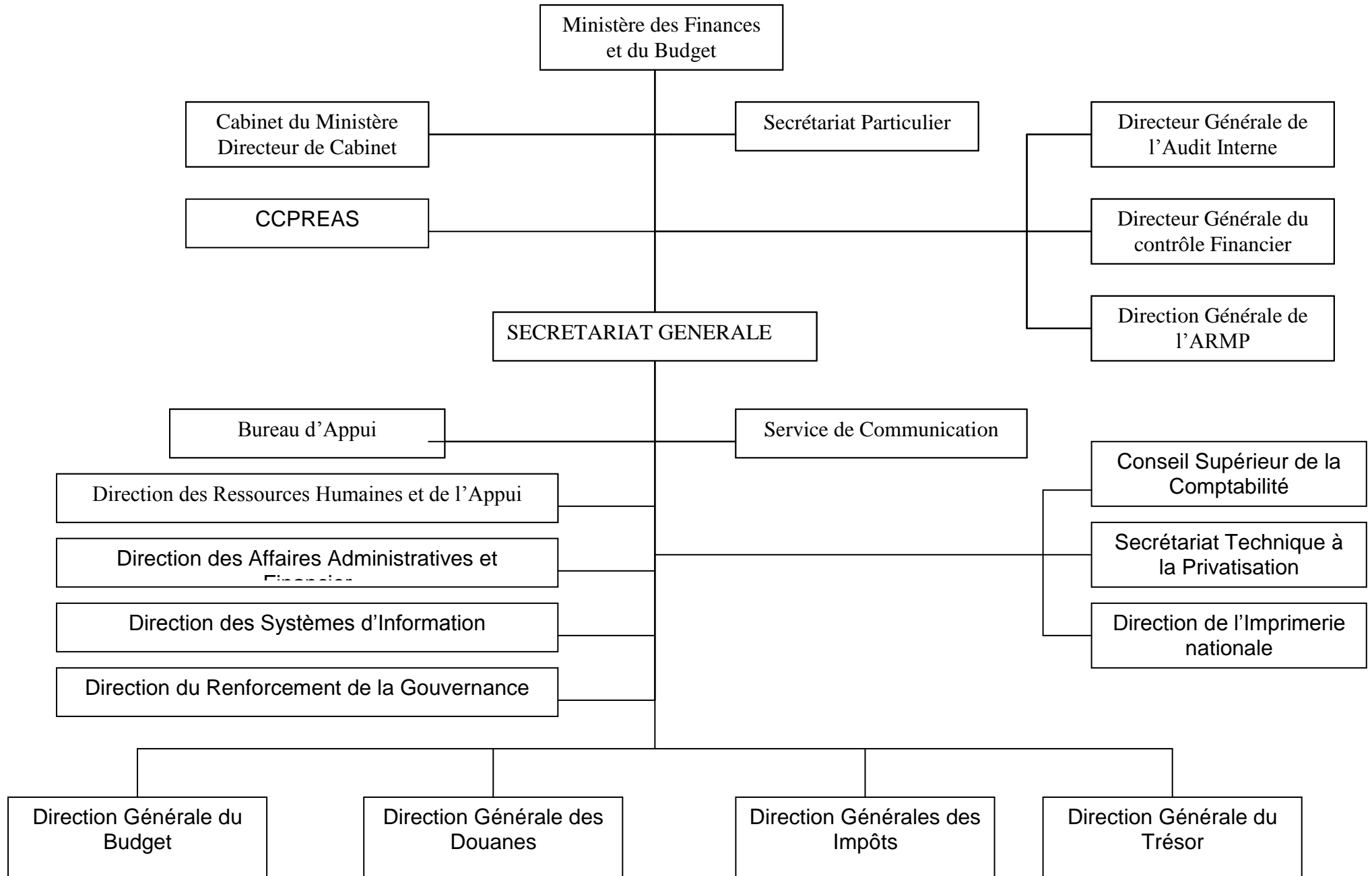
Mises en valeur de Ressources Humaines, Genève, Conférence
Internationale du Travail, BIT 1991, 455 pages.

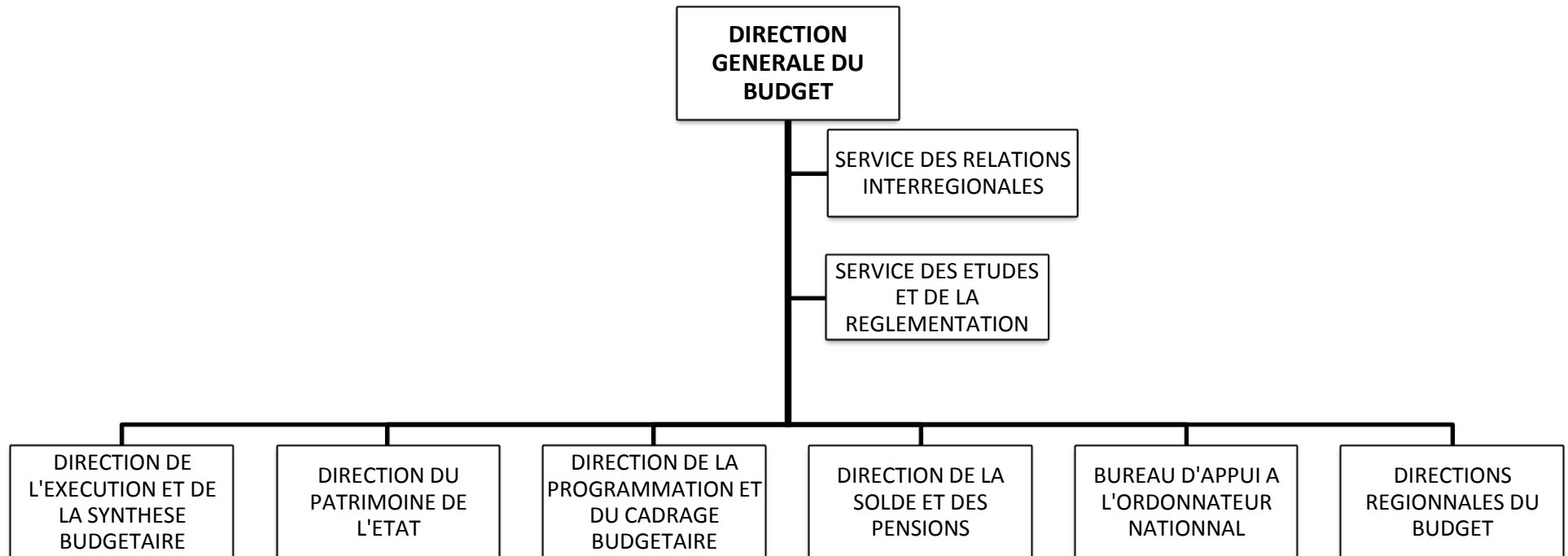
Statut général des fonctionnaires

WEBOGRAPHIE

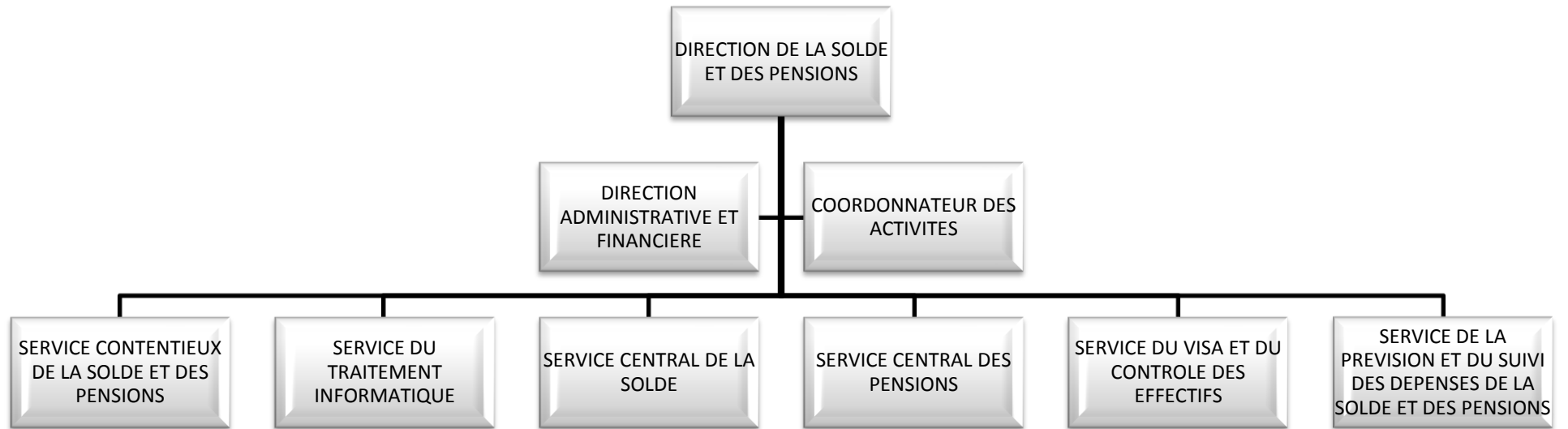
-www.google.com, Martine EMERIAUD - Consultante DRH, Motiver les
salariés par la rémunération/tiré le 29/05/2010 à 16h00' -

- www.google.com/théorie de salaire selon les auteurs/ tiré le 29/05/2010 à 14h33' -

Annexe 1 : Organigramme du MFB (source MFB 2011)

Annexe 2 : Organigramme de la DGB

Source : MFB Mars 2011

Annexe 3 : Organigramme de la DSP)

Source : MFB Mars 2011

Annexe 4 : Calendrier de la solde (source : MFB Octobre2011)

SOLDE MOIS D'OCTOBRE 2011			
DATE	OPERATIONS	S/CE	S/CE
		EMETTEUR	DESTINAT AIRE
25aout	Enregistrement actes formatés	STYI	
26août	Enregistrement actes formatés	STI	
27 août			
28août			
29août	Enregistrement actes formatés	STI	
30 août	Sauvegarde fichier texte +Initialisation saisie détail	STI	
31 août	Date Fin Enregistrement Actes formatés(STI)	STI	
01Sept	Saisie DETAIL+migration	STI	
02 sept	Saisie DETAIL+migration	STI	
03sept			
04sept			
05sept	Saisie DETAIL+opposition+migration	STI	
06sept	Saisie DETAIL+opposition+migration		
07sept	Recyclage+migration		
08sept	Recyclage+migration+intégration opposition	STI	
09sept	Recyclage+migration+intégration opposition	STI	
10sept			
11sept			
12sept	Recyclage+migration+fin envoi de donnée Bque	STI	
13sept	Recyclage+migration		
14sep	Recyclage+migration		
15sept	Recyclage+migration	STI	
16 sept	Initialisation CALCUL+CALCUL	STI	
17 sept			
18sept			
19 sept	Vérification âpre Calcul/Domiciliation Bque/TRAITEMENTPA	STI	
20 sept	CHARGEMENT+Début EDUTION (STI)	STI	
21 sept	EDUTION+CALCUL IMPRIMERIE	STI	
22 sept	EDUTION+début envoi titre	STI	SCS
23 sept	FIN EDUTION+envoi titre+edutionOppos+MASSICOT	SCS+STI	SCS
24 sept			
25setp			
26 sept	Cont Comp+REF+EDITIMP+SAISIE BUDG ANNEXE	SCS+STI	
27 sept	Contrôle Comptable+REFECTION+SAISIE BUD ANN	SCS+STI	
28 Sept	Contrôle Comptable+ETATRECYCL	SCS+STI	
29 Sept	Contrôle Comptable+REFECTION	SCS+STI	
30 Sept	Contrôle Comptable+REFECTION+RETOUR ETAT RECY	SCS+STI	
01oct			
02 oct.			
03 oct.	Contrôle Comptable+REFECTION+CALC+CHARGEMENT	SCS+STI	TRESOR
04 Oct.	Ordon+récup des dons(STI) +EDIT BUDG ANNEXE	SCS+STI	
05 oct.	Ordonnancement(SCS)+récupération des données(STI)	SCS+STI	
06 oct.	Ordon(SCS) +récup des données (STI)	SCS+STI	TRESOR
07 Oct.	Envoi titre +Mandat Couverture +ENVOI TITRE ETC	SCS+STI	TRESOR
08 oct.			
09oct			
10 oct.	Edition PA//PGA(TRESOR)		TRESOR
11 oct.	Chargement ETAT de RETENUS (STI)//PGA (TRESOR)		TRESOR
12 Oc	Chargement ETAT DE RETENEUS(STI)//PGA (TRESOR)		TRESOR
13 Oct.	Edition de RETENUES (STI)//PGA (TRESOR)		TRESOR
14 Oc	Edition de RETENUE (STI)//PGA (TRESOR)		TRESOR

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	iii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1

PARTIE I – CONTEXTE GENERAL	5
--	----------

CHAPITRE I: PLACE DU SERVICE TRAITEMENTS INFORMATIQUES DE LA SOLDE ET DES PENSIONS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

.....	7
Section1 : Présentation générale du Ministère des Finances et du Budget	7
1-1 Missions du Ministère des Finances et du Budget	7
1-2 Missions de la Direction Générale du Budget.....	8
1-3 Missions de la Direction de la Solde et des Pensions	8
Section 2: Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions	9
2-1 Rôles du Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions	9
2-2 Organisation du Service Traitements Informatiques de la solde et des pensions	10
2-3 Principales missions de chaque composant du Services Traitements Informatiques de la solde et des pensions.	12

CHAPITRE II - THEORIE SUR LA GESTION DE LA REMUNERATION

Section 1- Généralité sur la gestion de la rémunération.....	13
1-1Définitions de la gestion de la rémunération	13
1-1-1 Rémunération	13
1-1-2 Gestion	14
1-2 Principes de base de la Gestion des Ressources Humaines	14
1-2-1Planification des Ressources Humaines	15
1-2-2 Conservation et développement des Ressources Humaines.....	15
.....	15
1-3 Quelques Théories sur la rémunération.....	16
1-3-1 Théorie des deux facteurs de HERZBERG.....	17
1-3-2 Théorie des besoins	17
a. Théorie des besoins de MASLOW	17
b. Théorie des besoins de MC CLELLAND.....	20

Section 2- Cadre juridique de la rémunération des agents de l'Etat.....	20
2-1 Agents de l'Etat	20
2-1-1 Fonctionnaires	20
2-1-2 Agents non encadrés.....	21
2-1-3 Hauts Emplois de l'Etat.....	22
2-2 Déroulement de la carrière des agents de l'Etat	22
2-2-1 Mouvements ayant des impacts sur les effectifs	22
2-2-2 Mouvements sans impacts sur les effectifs	24
2-3 Rémunération et avantages sociaux des agents de l'Etat	25
2-3-1 Classement des personnels par cadre, échelle et corps	25
2-3-2 Mode de calcul de la solde	28
PARTIE II – PRATIQUE DE LA GESTION DE LA SOLDE	32
CHAPITRE I – GESTION DE LA SOLDE	34
Section 1- Budget de la solde	34
1-1 Budget de programme	34
1-2 Gestion des effectifs	35
1-2-1 Effectifs budgétaires.....	35
1-2-2 Effectifs réalisés	35
1-2-3 Effectifs payés	35
1-3 Budget de la solde proprement dit.....	35
1-3-1 Elaboration du budget de la solde	35
1-3-2 Exécution du budget de la solde.....	36
a. Suivi des dépenses	36
b. Aménagement de crédit.....	36
c. Paiement effectué par le trésor	37
Section 2- Traitements administratifs et informatiques de la solde	37
2-1 Traitements des actes administratifs.....	37
2-2 Traitements informatiques.....	41
2-2-1 Traitements informatiques avant 2003	41
2-2-2 Traitements informatiques actuels	42
CHAPITRE II- ANALYSES DES FORCES ET FAIBLESSES	47
Section 1- Forces de la gestion de la solde.....	47
1-1 Sur le plan organisationnel	47
1-1-1 Fiabilité des données	47
1-1-2 Célérité du circuit de traitement	48

VIII

1-1-3 Gestion de proximité des agents de l'Etat.....	48
1-2 Sur le plan informatique	49
1-2-1 Calcul automatique.....	49
1-2-2 Diminution des erreurs de calcul.....	49
1-2-3 Rapidité et facilité de traitement	49
1-3 Effectivité de paiement.....	50
1-3-1 Calendrier de paiement respecté	50
1-3-2 Interaction entre Service Traitements Informatiques et Service Central de la Solde.....	50
Section 2 - Problèmes rencontrés	50
2-1 Problèmes au niveau budgétaire.....	51
2-1-1 Non maîtrise de la Planification des Ressources Humaines	51
2-1-2 Instabilité politique	51
2-1-3 Existence de plusieurs fichiers agents différents.....	51
2-2 Problèmes relatifs aux traitements	52
2-2-1 Contrôle redondant.....	52
2-2-2 Déformations des Informations saisies	52
2-2-3 Insécurité des dossiers	53
2-3 Problèmes au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public	53
2-3-1 Ignorance des agents de l'Etat de leurs droits	53
2-3-2 Non considération de la compétence des agents	54
2-3-3 Variation de la rémunération selon les corps d'appartenance des agents	55

PARTIE III –DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....57

CHAPITRE I – SCENARIOS OFFERTS	59
Section 1- Améliorations du système actuel	59
1-1 Au niveau budgétaire.....	59
1-1-1 Formation en matière de planification des Ressources Humaines .59	
1-1-2 Ne pas confondre la politique avec le travail	60
1-1-3 Fichier unique.....	60
1-2 Au niveau du traitement	62
1-2-1 Un seul niveau de contrôle	62
1-2-2 Planification des opérateurs de saisies	62
1-2-3-Déplacement des dossiers via informatique.....	62

1-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.....	63
1-3-1 Guichet unique	63
1-3-2 Création des indemnités de fonction	63
1-3-3 Alignement des grilles indiciaires	63
Section 2 - Mise en place d'un nouveau système.....	64
2-1 Au niveau budgétaire.....	64
2-2 Au niveau du traitement	65
2-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public.....	65
CHAPITRE II - SOLUTIONS RETENUES ET LEURS IMPACTS	66
Section 1- Solutions retenues.	66
1-1 Au niveau budgétaire.....	66
1-1-1 Formation en matière de planification des Ressources Humaines .66	
a. Formation des hauts responsables	66
b. Formation interne	67
1-1-2 Fichier unique.....	68
a. Formation des collaborateurs	68
b. Ressources nécessaires.....	69
1-2 Au niveau du traitement.....	71
1-2-1 Ressources matérielles nécessaires	71
1-2-2 Ressources humaines nécessaires.....	71
1-2-3 Ressources financières nécessaires	72
1-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public	73
Section 2 – Impacts	73
2-1 Au niveau budgétaire.....	73
2-2 Au niveau du traitement	74
2-3 Au niveau de la détermination de la rémunération dans le secteur public	75
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES.....	II
TABLES DES MATIERES... ..	VI