



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE
GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT ECONOMIE

**MEMOIRE DE RECHERCHE EN VUE DE
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES
APPROFONDIES**



Option : Sciences de Gestion

Thème de recherche :

**« ETUDES SUR LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES
COMPETENCES DANS UN ETABLISSEMENT PUBLIC
MALGACHE : EST-IL NECESSAIRE DE RECRUTER ? »**

Cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

Présentée par : RAZAFINDRAKOTO Mirado Vahinielitojo

Sous l'encadrement de :

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin

Maître de conférences

Date de soutenance : 04 Juin 2015

REMERCIEMENTS

D'abord, nous tenons à remercier le BON SEIGNEUR qui, par sa grâce, nous a donné la force et le courage d'aller jusqu'au bout de la réalisation de notre grand mémoire. Nous aimerions également exprimer notre gratitude à l'Université d'Antananarivo et à ses différents Responsables, notamment :

- Monsieur RAMANOELINA Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la faculté de Droit, Economie, Gestion et Sociologie ;
- Monsieur FANJAVA Refeno, Chef de Département Economie, qui a bien voulu nous accepter au sein de son Département ;
- Monsieur MANDRARA Eric Thosun, Professeur Responsable du Troisième Cycle Economie qui nous a alloué le temps nécessaire à la réalisation de nos recherches ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Responsable du parcours Sciences de Gestion au niveau du Troisième Cycle Economie, pour tous ses affectueux encouragements ;
- Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, Maître de Conférences, notre Encadreur, qui a généreusement sacrifié une majeure partie de son temps pour nous procurer d'aimables conseils et de précieuses recommandations.
- Ainsi qu'aux autres Enseignants qui nous ont formés durant nos longues années d'étude ;

Par la même occasion, nos remerciements vont également à :

- Madame RANDRIAMANANA Yvette Micheline, Directeur des Ressources Humaines au sein du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, qui nous a permis de réaliser nos investigations au sein de sa Direction ;
- Tout le personnel du Ministère et en particulier l'équipe de la Direction des Ressources Humaines qui, en plus de leur si chaleureux accueil, nous a fourni tous les informations et documents dont nous avons eu besoin.

Toute notre reconnaissance s'adresse à ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche. Et enfin, nos pensées vont en particulier à nos parents, nos familles et nos proches dont l'apport à cet ouvrage nous a été plus que précieux.

« Que Dieu vous bénisse! »

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Chap. I : MATERIELS

Section 1. Concepts théoriques

Section 2. Descriptions du terrain

Chap. II : METHODES

Section 1. Démarches de vérification des hypothèses

Section 2. Démarches de récoltes et de traitements de données

PARTIE II : RESULTATS D'ETUDES

Chap. I : POLITIQUE D'EMPLOI ACTUELLE

Section 1. Fondements de la politique

Section 2. Mise en œuvre de la politique

Chap. II : PRATIQUES DE G.E.C EN PLACE

Section 1. Gestion « quantitatif de l'homme et l'emploi »

Section 2. Gestion « qualitatif de l'homme et l'emploi »

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Chap. I : DISCUSSIONS

Section 1. Interprétations et appréciations des résultats

Section 2. Analyses systémiques

Chap. II : RECOMMANDATIONS

Section 1. Recommandation principale

Section 2. Risques et mesures d'accompagnement

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR: Association Française de Normalisation

BIN : Bulletin Individuel de Note

CAF: Centres d'Appui Formation

CDR: Conseillers en Développement Rural

CEE : Centre d'Etude de l'Emploi

CFRAD : Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement

CIRDR: Circonscriptions de Développement Rural

Con/ND : Contractuel Non déterminé

DAF: Direction Administrative et Financière

DAJ: Direction des Affaires Juridiques

DAOMAR: Direction d'Appui à l'Organisation du Monde Agricole et Rural

DFAR: Direction de la Formation Agricole et Rurale

DGPC: La Direction Générale de la Planification et du Contrôle

DGR: Direction du Génie Rural

DGT : La Direction Générale Technique

DIRAGRI: Direction de l'Agriculture

DPV: Direction de la Protection des Végétaux

DRDR : Direction Régionale du Développement Rural

DRH : Direction des Ressources humaines

DRHE : Direction de Ressources Humaines de l'Etat

DSAPSE: Direction de la Statistique Agricole, de la Planification et du Suivi-Evaluation

EASTA: Ecoles d'Applications des sciences et techniques Agricoles

EASTA-PRO: Ecoles d'Applications des sciences et techniques Agricoles Professionnels

ECD : Emploi de Courte durée

EFA ADMIN : Emploi assimilé aux Fonctionnaires Administration

EFA TECH : Emploi assimilé aux Fonctionnaires Technicien

EFA : Emploi assimilé aux Fonctionnaires Auxiliaires)

Eff. : Effectif

ELD : Emploi de Longue Durée

Emploi ND : Emploi Non Déterminé

ENAM : Ecole Nationale d'Administration de Madagascar
ES : Emploi Spécifique
FF ADMIN : Fonctionnaire Administration
FF TECH : Fonctionnaire Technicien
FIMPIMA : Fikambanan'ny Mpiasa ny Ministera ny Agriculture
FOP : Fonction Publique
GEC : Gestion de l'Emploi et des Compétences
GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et de l'Effectif
GPEEC : Gestion Prévisionnelle de l'Effectif, de l'Emploi et des Compétences
GRH : Gestion des Ressources humaines
HEE : Haut Emploi de l'Etat
IMATEP : Ivotoerana Malagasy momban'ny Teti-Pivoarana
IMMRED: Introduction-Matériels et Méthodes-Résultats-Discussions
MADR : Ministère de l'Agriculture et de Développement Rural
MAEEF : Ministère de l'Agriculture, d'Élevage et des Eaux et Forêts
MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche
MAER : Ministère de l'Agriculture à l'Expansion Rural
MAP : Ministère de l'Agriculture et du Paysannat
MDR : Ministère de Développement Rural
MDRRA : Ministère de Développement Rural et de Reforme Agraire
MEDEF : Mouvement des entreprises de France
MFB : Ministère des Finances et des Budgets
MFPTLS : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociaux
MinAgri : Ministère de l'Agriculture
MinAgri-DR : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MPAEF : Ministère de la Production Animale (Élevage&Pêche) et des Eaux et Forêt
MPARA : Ministère de la Production Agricole et de Reforme Agraire
ND : Non Déterminé
NMP : Nouveau Management Public
PGE : Programme Général de l'Etat
RH : Ressources Humaines
SADCV: Service d'Appui au Développement des Chaines de Valeurs
SADPTI: Service d'Appui à la Diversification et Promotion des Innovations

SAEB: Service d'Appui à l'Exécution Budgétaire
SAF: Service Administratif et Financier
SAFR: Services aux Financement Rurales
SAIA: Service d'Appui à l'Intensification Agricole
SAIEAR: Service d'Appui à l'installation des Entrepreneurs Agricoles et Ruraux
SAOP: Service d'Appui aux Organisations Paysannes
SAP : Service Administration du Personnel
SAPV: Service de l'Agriculture et de la Protection des Végétaux
SASA: Service d'Appui aux Services Agricoles
SC: Service Contentieux
SEMA: Service des Equipements et de la Mécanisation Agricole
SENV: Service de l'Environnement
SGR: Service du Génie Rural
SGU: Secrétariat Général comporte également le Service de Gestion de Gestion des Urgences
SIAHA: Service de l'Irrigation et de l'Aménagement Hydro Agricole
SIC: Service de l'information et de la Communication
SIEA: Service de Normalisation des Produits Agricoles
SIEA: Service des Infrastructure d'Exploitation Agricoles
SIGP : Système d'Information et de Gestion de Personnel
SIGRH : Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines
SIRH : Système d'Information en Ressources Humaines
SLD: Service de la Législation et de la Documentation
SLP: Service de la Logique et du Patrimoine
SOFAR: Service de l'Organisation des Formations Agricoles et Rurales
SOMRFAR: Service de l'Organisation du Monde Rural et de la Formation Agricole et Rurale
SP: Service de la Phytopharmacie
SPB: Service de la Planification et de la Programmation Budgétaire
SPGRH : Service Planification et Gestion des Ressources Humaines
SPSI: Service de la Planification et du Système d'Information
SQIF: Service de la Quarantaine et de l'Inspection Frontalière
SRDFAR: Service de la Rénovation du Dispositif de la Formation Agricole et Rurale
SRSE: Service Régional du Suivi Evaluation
SSAN: Service de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
SSE: Service du Suivi-Evaluation

SSP: Service de la Surveillance Phytosanitaire

SSV: Service Sanitaire des Végétaux

Stat Agri: Statistique Agricole

UCGAI : Unité de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne

UCPP : Unité de Coordination des Programmes et Projets

UGPM : unité de gestion de passation des marchés

UPDR : Unité de Politique de Développement Rural

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Décomposition du concept « emploi »	11
Figure 2. Equilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois	14
Figure 3. Démarche théorique de GPEC	16
Figure 4. Modélisation d'un organisme public avec ses parties prenantes.....	18
Figure 5. Organigramme prévisionnel du Ministère central	22
Figure 6. Organigramme Prévisionnel Régional	23
Figure 7. Répartition de l'effectif	37
Figure 8. Répartition par catégorie du personnel	38
Figure 9. Pyramide des âges	39
Figure 10. Renforcement de capacité en formations locales	49
Figure 11. Renforcement de capacité en formations extérieures	50
Figure 12. Impacts escomptés de la première hypothèse	55
Figure 13. Proposition d'une démarche de détermination d'une politique d'emploi	71

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1. Définition : Geste – Opération – Tâche – Poste – Emploi	12
Tableau 2. Evolution organisationnelle du Ministère de l’Agriculture	20
Tableau 3. Concepts de l’analyse des problèmes de KEPNER et TREGOE	26
Tableau 4. Modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE	27
Tableau 5. Projection de besoins en RH sur cinq (05) ans	40
Tableau 6. Démarches de l’acquisition des ressources humaines	41
Tableau 7. Tableau des dates de recrutement anormal au niveau des DRDR	43
Tableau 8. Fonctionnalité du SIGP	46
Tableau 9. Statistiques Postes « Non déterminés »	47
Tableau 10. Points forts – Points faibles moyens humains	63
Tableau 11. Points forts – Points faibles moyens financière	64
Tableau 12. Points forts – Points faibles Matériels	65
Tableau 13. Points forts – Points faibles Méthodes	66
Tableau 14. Points forts – Points faibles Méthodes	67
Tableau 15. Questions fondamentales sur l’analyse des emplois	68
Tableau 16. Proposition de démarche de mise en œuvre de l’analyse de poste	69

INTRODUCTION

Selon Hélène GEBEL¹, en s'appuyant sur des travaux de Théodore W. SCHULTZ en 1961 et Gary BEKER en 1962 et 1964, « Seule les Ressources Humaines (RH) ont la capacité réelle d'influencer l'évolution d'une organisation, voir d'une société ». Elle parle de « fonction RH stratégique ». En effet, de toutes les fonctions d'une organisation, la fonction « personnel » est celle qui a connu l'évolution la plus spectaculaire. « Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressource humaine et les critiques sont acerbes. Combien de DRH regrettent-ils l'époque où ils étaient directeurs du personnel ? »². Avec l'évolution rapide de l'environnement, la dimension « gestion des ressources humaines » a remplacé la dimension « administration du personnel ». Ainsi, la conception traditionnelle de l'homme en tant que source de coût dont il faut minimiser a été remplacée par la conception de l'homme en tant que ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Les travaux de J. FOMBONNE³ en 2001 proposent un historique détaillé de l'évolution de la fonction RH. Cette dernière a pris une dimension stratégique depuis les années 1980. Le plus grand changement a été la considération de l'aspect gestion qualitative des ressources humaines. Toutefois, lors de ses grands débuts, la fonction RH comme étant une fonction réellement stratégique pour une organisation a été souvent remise en cause. Ce n'est que vers les années 2000 que les professionnels en matière de GRH ont pris conscience de son importance et ont revendiqué une place à part entière dans la stratégie de l'organisation. L'apparition du management stratégique des ressources humaines a surtout commencé dans le secteur privé. Les principales causes ont été les évolutions des contraintes internes et externes auxquelles les organisations privées devaient répondre par des logiques adaptées. Les professionnels en la matière ont ainsi développé de nouvelles pratiques et techniques en matière de GRH pour faire face à l'évolution de l'environnement. Jean-Marie PERETTI parle de l'approche contingente de la fonction RH.

L'ouvrage d'Hélène GEBEL⁴ en 2007 reprend les travaux d'Yves EMERY, Spécialiste en Management Public et Gestion des Ressources Humaines en 2003 et avance que « le mot stratégie est utilisé dans la littérature traitant la GRH au moins depuis 20 ans, à l'exemple des

¹ Hélène GEBEL, « La fonction Ressources Humaines stratégique », l'Harmattan, 2007

² BOUREAU and al. « H de DRH », Vuibert, Paris, 1997

³ J. FOMBONNE, personnel et DRH : l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001

⁴ Hélène GEBEL, « La fonction Ressources Humaines stratégique », l'Harmattan, 2007

ouvrage de BESSEYRES DES HORTS (1998) ou de BELANGER et al. (1988). Son utilisation est plus récente dans les services publics (VALLEMONT, 1991) ». Cependant, selon l'auteur, tous les auteurs n'ont pas conduit les mêmes concepts en parlant de Gestion stratégique des Ressources Humaines. L'auteur a évoqué trois (03) types de GRH qui peuvent être jugées stratégiques. Premièrement, il s'agit d'une GRH stratégique « lorsque la politique RH dérive de la stratégie de l'établissement, mais que celle-ci n'a pas pris en compte les possibilités/contraintes offertes ou imposées par les Ressources Humaines ». Le deuxième critère est « lorsque la dimension humaine est prise en considération dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement, et que la politique des Ressources Humaines en découle (logique de type bottom-up) ». Et enfin, elle est dite stratégique « lorsque le service des Ressources Humaines participe à l'élaboration de la stratégie de l'établissement (logique de type top-down), pour ensuite élaborer sa propre stratégie ». Dans les suites de nos investigations, nous considérerons surtout le premier aspect de la Gestion stratégique des Ressources Humaines mais sans autant dénigrer les deux autres.

Dans les pays développés, cette dimension stratégique du management des hommes a également touché le secteur public. Ainsi, explique l'émergence du fameux Nouveau Management Public vers les années 80, couramment appelé le NMP. Ce dernier consiste globalement à adapter dans le secteur public des techniques et pratiques managériales habituellement rencontrées au sein du secteur privé⁵. La réforme dans la fonction publique, dont la Gestion des Ressources Humaines occupe la plus grande partie, est actuellement dans tous les discours politiques. A cet égard, s'inscrivant dans les défis du troisième millénaire, un séminaire sur la gestion de la ressource humaine en Afrique s'est tenu à Tanger en Maroc le 23 au 27 octobre 2000. D'après un rapport du Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CFRAD)⁶ sur « *Les Défis pour le Nouveau Millénaire Pour Madagascar* » en 2000, les nouvelles orientations et stratégies sur la gestion de la ressource humaine devront surtout être fondées sur trois grands volets à savoir la considération des fonctionnaires en terme de ressource plutôt qu'en terme de coût, la mise en œuvre d'un système d'incitation à la performance et à un meilleur rendement et enfin l'instauration d'un cadre juridique approprié. La réforme du secteur public s'inscrit donc parmi les nouveaux défis pour Madagascar. A l'instar de tous les pays africains, notre pays a élaboré le programme de réforme de la fonction publique en 2004, lors d'un atelier réunissant

⁵ FERLIE et al, « The New Public Management in Action », Oxford University Press, Oxford-New York, 1996

⁶ CFRAD, « *Les Défis pour le Nouveau Millénaire Pour Madagascar* », 2000

tous les responsables de la gestion des ressources humaines de tous les ministères et de toutes les Institutions. Ce programme a été évidemment adopté par le Gouvernement.

Comme le note P. INGRAHAM⁷, « de plus en plus, on reconnaît que la décentralisation ou les coupures budgétaires ne sont pas les solutions en soi, il est toujours nécessaire de gérer et de développer les ressources humaines du secteur public. La reconnaissance de l'importance d'une meilleure capacité de gestion des RH est ainsi une condition indispensable d'une meilleure performance du secteur public ». En effet, la Gestion des Ressources Humaines est un domaine passionnant, ce qui explique en grande partie le nombre impressionnant d'ouvrage et de recherche qui lui sont consacré. Selon SEKIOU and al⁸, la GRH consiste « en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation ». Par ailleurs, d'après Jean-Marie PERETTI⁹, il n'existe pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. « Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'à un moment donné une organisation doit affronter ». La GRH doit prendre en compte de l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Et enfin, en se référant aux fonctions fondamentales du processus de gestion¹⁰, la gestion des ressources humaines peut être définie comme étant l'ensemble des pratiques et techniques de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. En bref, toutes les définitions parlent d'objectif et de performance de l'organisation. Ainsi, la fonction RH est un élément clé dans le développement et la pérennité d'une organisation. Elle n'est surtout pas un phénomène de mode mais une nécessité, tant pour les organismes privés que pour ceux du secteur public.

Cependant, par rapport aux autres pays africains, Madagascar est très en retard sur la question. Des études, nous avons déjà réalisées mais il reste la concrétisation. En effet, à cause de diverses raisons, notamment les crises politiques qui submergent le pays depuis 2009, toutes les recherches sont actuellement en suspension. La Gestion des Ressources Humaines dans les établissements publics malgaches suscite toujours de nombreuses polémiques. Nous nous

⁷ INGRAHAM. P, « Striving for Balance Reforms in Human Ressource Management », Oxford Handbook of Public Sector, 2005

⁸SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

⁹ PERETTI JM, «Gestion des Ressources Humaines», 11^{ème} édition, 2003-2004

¹⁰ GR TERRY, SG FRANKLIN, «les principes du management », traduction française ECONOMIA 1985

interrogeons sur les capacités et aptitudes de la fonction Ressources Humaines à produire les services nécessaires dans l'atteinte des objectifs ces établissements. Sur le plan nationale, plus de 60% des recettes de l'État sont affectées à la Fonction publique dont 45 % sont destinées au paiement des soldes des agents de l'État, tandis que le reste est affecté aux dépenses liées au fonctionnement des différents ministères et départements d'État. Ces chiffres ont été évoqués lors de la cérémonie de célébration de la Journée africaine de l'Administration et de la Fonction publique. Cette situation requiert des résultats efficaces émanant des agents de l'État. Dans une étude portant sur l'ensemble des établissements publics malgaches, un article¹¹ apparu en 2012 a évoqué l'insatisfaction de 60% des usagers du service public. L'auteur a étudié des données de 2005 montrant un temps moyen d'absence à Madagascar de 02 heures 34 minutes par jour et par agent, soit plus de 677 heures par an par agent. Ce qui constitue un énorme manque à gagné que les entités responsables n'ont pas souvent ou ont du mal à considérer parmi les grandes lacunes. Le manque d'implication des fonctionnaires n'est plus à expliquer. De nombreuses recherches ont été déjà effectuées et ont confirmé qu'à l'opposé de ses homologues du secteur privé qui doivent batailler fort pour garder leur emploi, le fonctionnaire malgache est surtout caractérisé par son manque d'employabilité et de professionnalisme. Ainsi, la dégradation de l'éthique des agents de l'Etat peut affecter considérablement l'efficacité de l'administration. De plus, le népotisme, les soupçons de corruption, la politisation de l'administration ainsi que le laxisme ne sont plus des faits à cacher. Nombreux sont les bruits parlant de recrutement, de promotion et d'affectation hasardeuses au sein des Ministères. Ces faits peuvent entraîner le manque de performance de l'établissement et engendrer des coûts supplémentaires en matière de Ressources Humaines. D'autant plus que les fonctionnaires bénéficient, indépendamment de leurs performances, de nombreux avantages financiers tels que la stabilité de l'emploi ainsi que les pensions de retraite.

Des interrogations sur les capacités réelles de GRH surgissent alors. Qu'est ce qui ce passe réellement au niveau des Direction des Ressources Humaines des établissements publics Malgache ? Font-elles vraiment leur travail correctement ? Quelles sont les problèmes réellement rencontrés par les DRH ? Quelles sont leurs priorités actuelles ? Nos ressources financières et temporelles étant limitées, nos investigations se limiteront sur le cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Ainsi, si on se fie aux chiffres évoqué plus haut, avec ses environs 1.500 agents, le Ministère de l'Agriculture et du Développement

¹¹ www.tribune-madagascar.mg décembre 2014

Rural peut enregistrer chaque année une perte s'élevant à 1.015.500 d'heures normalement travaillées. Toutefois, ces chiffres peuvent ne témoigner qu'une facette des problèmes du MinAgri-DR et des faiblesses au niveau de sa DRH.

Depuis des décennies, le développement agricole et rural a toujours fait partie des priorités de l'Etat dans les différents plans de développement économique et social. En effet, nul ne sache que Madagascar dispose de très forts potentiels mais qui sont souvent mal exploités. « La plus grande industrie de Madagascar est l'agriculture » a même été évoqué lors du lancement officiel de la campagne agricole 2014-2015 à Manandona. Ce qui explique également notre intérêt sur le sujet. Cependant, le Ministère éprouve quelques difficultés à remplir ses missions. Ces difficultés sont surtout liées à des problèmes juridiques, des problèmes de financement du monde rural, des problèmes sur l'augmentation de la production et d'amélioration de la productivité, des problèmes liés à la diversification des activités et développement des marchés et de l'agrobusiness et enfin à des problèmes concernant le rôle de l'Etat. En vue de faire face à ces problèmes, le MinAgri-DR a de ce fait élaboré son programme d'action pour les années 2014 et 2015. Le Ministère a prit comme défis de mobiliser l'ensemble des acteurs autour des objectifs du secteur tout en accordant une importance au processus de décentralisation et de déconcentration ; de rendre disponibles, accessibles et compétitifs les produits agricoles sur les marchés ; de préserver les acquis et relancer le secteur ; et enfin de revenir au niveau de performance du secteur en 2008. Les programmes seront focalisés sur des actions comme la gouvernance démocratique et état de droit.

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Générale de l'Etat, il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles afin d'obtenir des résultats directs pour la population. Les ressources humaines y devront alors être également considérées. Afin de relancer le secteur sinistre de l'agriculture malgache, la fonction Ressources Humaines est donc devenue un des éléments clés dans l'atteinte des objectifs. Elle se doit d'être un réel partenaire stratégique afin d'assurer la performance de l'établissement. Le MinAgri-DR devra-t-il alors se satisfaire des lacunes de la fonction publique en générale ? Devra-t-il se contenter de dénigrer la faute à la difficulté d'application de la législation portant sur le statut général des fonctionnaires alors que les besoins d'une réelle fonction RH stratégique semblent largement être primordiaux ? En améliorant sa GRH, le MinAgri-DR ne se joindra-t-il pas aux objectifs de reformes dans la fonction publique ?

De nos jours, les DRH développent et mettent en œuvre de nombreuses politiques que l'on appelle « politique des Ressources Humaines » afin d'honorer ses missions. Nous pouvons constater de nombreuses politiques RH dont les principales sont les suivantes : Tout d'abord, développer et mettre en œuvre les politiques de rémunération. Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, les politiques de formation et de développement des compétences, la politique d'information et de communication, la politique des relations professionnelles, la politique d'activités sociales et culturelles et encore tant bien d'autre font partie des devoirs de la DRH. Cette dernière développe et met en œuvre également ce que l'on appelle une « politique d'emploi ». Cette politique recouvre les politiques de recrutement, de promotion, de départ ou des politiques spécifiques par rapport à une catégorie de personnel. Elle parle surtout de l'adéquation entre « emploi » et « compétences », autrement dit, le fameux « les bonnes personnes aux bons postes ».

Consciente de l'évolution des missions d'une DRH et surtout afin de faire face aux nombreux défaillances et défis cités ci-dessus, diverses actions ont été déjà entreprises au sein du MinAgri-DR en vue d'optimiser ses Ressources Humaines. Depuis, des recensements en 2004 et en 2008 ont été réalisés conjointement avec le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales. Un système d'Information et de Gestion de Personnel (SIGP) a été ensuite mis en place en 2013. Diverses initiatives sont mises en œuvre au sein de l'établissement dont la fondation de la FIMPIMA, autrement dit, « Fikambanan'ny Mpiasa ny Ministera ny Agriculture » afin de garantir une bonne cohésion sociale. Cependant, l'existence d'une réelle Gestion des Ressources Humaines nous laisse encore perplexe.

Nos entretiens préliminaires nous ont également permis d'évoquer qu'un des plus grands défis actuel de la DRH consiste à étouffer l'effectif du MinAgri-DR. En effet, la DRH a même parler d'un manque de deux tiers (2/3) du personnel par rapport à l'organigramme prévisionnel. Les principales causes de cet écart ont été également la séparation du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche (MAEP) en 2009 ainsi que les départs en retraite de nombreux personnel depuis 2010. Par ailleurs, en vue d'un développement harmonieux des régions, et en application des principes définis dans le Document Compact Madagascar, la décentralisation et la réduction effective des inégalités régionales seront traduites par le redéploiement et le renforcement du personnel du MinAgri-DR dans les régions par le recrutement d'ingénieurs et techniciens.¹² Nos investigations seront alors surtout concentrées

¹² MinAgri-DR, Programme d'actions pour la période 2014-2015

sur la gestion de l' « équilibre quantitatif et qualitatif de l'homme et l'emploi », c'est-à-dire, la Gestion de l'emploi et des compétences (GEC).

➤ **Situation problématique :**

Nous entendons souvent dans la fonction publique les phrases telles que : « Nous faisons actuellement face à un vieillissement des agents », ou encore, « il existe un manque considérable de poste budgétaire ». Ainsi, la problématique souvent citée par les différentes Directions au niveau des Ministères est souvent : Comment atteindre les objectifs tout en tenant compte du manque considérable de personnel ? Comment faire face au manque de personnel tout en tenant compte des limites des postes budgétaires délivrées par la Loi de Finance ? Ces interrogations ont créé en nous une autre : Est-il vraiment nécessaire de recruter ? C'est cette dernière qui a suscité notre intérêt sur le sujet. Les rumeurs de corruption et de népotisme dans le système de recrutement sont trop fréquentes que nous nous sommes demandés ce que font les DRH dans les établissements publics tels que le MinAgri-DR. De plus, avec les crises politiques incessantes qui submergent le pays, le « laisser faire, laisser aller » pouvait régner au sein de l'administration. Ces différents problèmes peuvent affecter réellement les performances des organismes publics. Dans notre cas d'espèce, une défaillance de la Gestion de l'Emploi et des Compétences au sein du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural peut entraîner de très graves impacts sur le secteur agricole Malgache. La conception de l'emploi et les compétences réelles de celui qui l'occupe peuvent (et doivent) influencer la satisfaction de la population agricole et rurale. A cet égard, notre thème de recherche s'intitulera l' « *Etude sur la gestion de l'emploi et des compétences dans un établissement public malgache : Est-il nécessaire de recruter ?* » Cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Autrement dit, notre principale question de recherche se formule comme suit : *Dans le cadre d'une gestion stratégique des Ressources Humaines, par quelle politique d'emploi pouvons-nous contribuer à l'atteinte des objectifs du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural ?*

➤ **Questions de recherche :**

Ainsi, dans l'optique d'affiner nos recherches, nous nous sommes posés les questions suivantes comme vecteur directeur : *Premièrement, dans quelle mesure la politique d'emploi actuelle satisfait-elle les objectifs du Ministère ? Deuxièmement, les pratiques de GEC mis en place par la DRH permettent-elles de garantir le fondement d'une politique d'emploi ?*

➤ **Hypothèses :**

Tout d'abord, la politique d'emploi actuelle du Ministère est basée sur une politique de recrutement en faveur des régions afin d'assurer le redéploiement et le renforcement de personnel. Ainsi, notre première hypothèse sera une politique de recrutement massif d'ingénieurs et de techniciens en faveur des régions afin de contribuer à l'atteinte des objectifs du Ministère. Puis, la deuxième hypothèse consistera avant tout de renforcer la capacité de Gestion de l'Emploi et des Compétences (GEC) afin de déterminer une politique d'emploi adéquate et qui entrainera en même temps des améliorations sur toutes les activités de GRH.

➤ **Objectifs de recherche :**

Notre principal objectif de recherche sera de déterminer une politique d'emploi adéquate avec les besoins actuels et futurs du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Pour ce faire, nous allons en premier lieu étudier la politique d'emploi actuelle du MinAgri-DR, c'est-à-dire que nous allons vérifier le fondement de cette politique et étudier la mise en œuvre de cette dernière. Puis, notre deuxième objectif spécifique sera d'observer les pratiques de G.E.C au sein du Ministère. Par la même occasion, les entités responsables pourront se conscientiser de l'importance de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des compétences (GPEC) dans la réalisation des missions et obligations de l'établissement. Néanmoins, malgré l'étroite relation de nos investigations avec les réformes dans la fonction publique en générale, nous ne prétendons en aucun cas régler les problèmes de tous les Ministères et autres organismes publics. Les conditions de généralisation des conclusions de nos recherches devront être encore sources d'autres études plus approfondies.

Le plan de rédaction de nos recherches sera réalisé sur les normes IMMRED. La suivante partie comportera alors les « MATERIELS ET METHODES » qui vont nous expliquer comment avons nous réalisé nos travaux. Ensuite, nous trouverons la partie « RESULTATS » qui comportera un état des lieux grâce à notre descente sur terrain. La partie suivante sera la partie « DISCUSSIONS » dont laquelle nous tenterons d'effectuer quelques confrontations des résultats avec les théories existantes. Nous tenterons également d'apporter quelques éventuelles recommandations que nous jugerons vitales. Nous terminerons par la partie « CONCLUSION » où nous allons surtout infirmer ou confirmer nos hypothèses.

Partie I. MATERIELS ET METHODES

En gros, cette présente partie consiste à répondre aux questions suivantes : Comment allons-nous résoudre le problème ? C'est-à-dire, comment allons-nous déterminer une politique d'emploi adéquate aux besoins actuels et futurs du MinAgri-DR ? Comme le titre ci-dessus l'indique, nous parlerons alors des « matériels » et des « méthodes » qui nous seront nécessaires afin de résoudre la situation problématique présentée en « Introduction ».

Premièrement, nous y exposerons les matériels qui nous seront utiles. Ainsi, nous présenterons le concept théorique de la Gestion de l'Emploi et des Compétences (A quoi consiste cette démarche ?). La plupart de ces théories qui nous serviront en quelque sorte de référence sont des méthodes et pratiques habituellement rencontrées dans le secteur privé et qui ont fait leurs preuves dans ce secteur. Toutefois, nos investigations s'appliquent sur un Etablissement Public, il serait alors judicieux de délimiter ses raisons d'être. Nous procéderons ensuite à une brève description de notre terrain de recherche, à savoir le MinAgri-DR. Comment parler de gestion de l'emploi et des compétences sans acquérir au préalable une cartographie des emplois de l'Etablissement étudié ? Nos recherches seront réalisées sur l'ensemble du Ministère, tant au niveau du Central qu'au niveau des Régions. D'où, l'utilisation de l'organigramme général du MinAgri-DR comme base matérielle sera indispensable.

Deuxièmement, Par quelles méthodes allons-nous vérifier nos hypothèses ? Nous avancerons dans le deuxième chapitre de cette partie, notre démarche générale de vérification des hypothèses. Ensuite, quelques ajustements seront portés sur cette démarche conformément aux objectifs de nos recherches. Les conditions de validité des hypothèses y seront alors présentées.

Chapitre I. MATERIELS

Afin de réaliser nos recherches, nous avons eu besoins d'une base théorique et d'un terrain de recherche. Ainsi, dans ce chapitre, nous parlerons en premier lieu des concepts théoriques sur la Gestion de l'Emploi et des Compétences et sur les raisons d'être d'un Etablissement Public. Nous procéderons également à une description de notre terrain de recherche, à savoir le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Nous y présenterons en particulier une étude de son organigramme général.

Section 1. Concepts théoriques

La fonction RH recouvre plusieurs domaines afin d'assurer le développement humain et la performance de l'organisation. Ces domaines peuvent être « la gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion de carrière, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, l'aménagement des temps, des conditions de travail et de sécurité, la communication et les relations sociales »¹³.

Dans cette section, nos efforts seront orientés sur la gestion de l'emploi et des compétences. Notre cadre théorique contiendra trois (03) grands points. Dans le premier, nous délimiterons tout d'abord se que l'on entend par « emploi » et « compétences ». Le deuxième consistera à parler du concept « Gestion de l'Emploi et des Compétences ». Et enfin, nos études étant focalisées sur un établissement public, une modélisation de l'environnement d'un organisme public sera indispensable.

1.1. Concepts : « Emploi » et « Compétences »

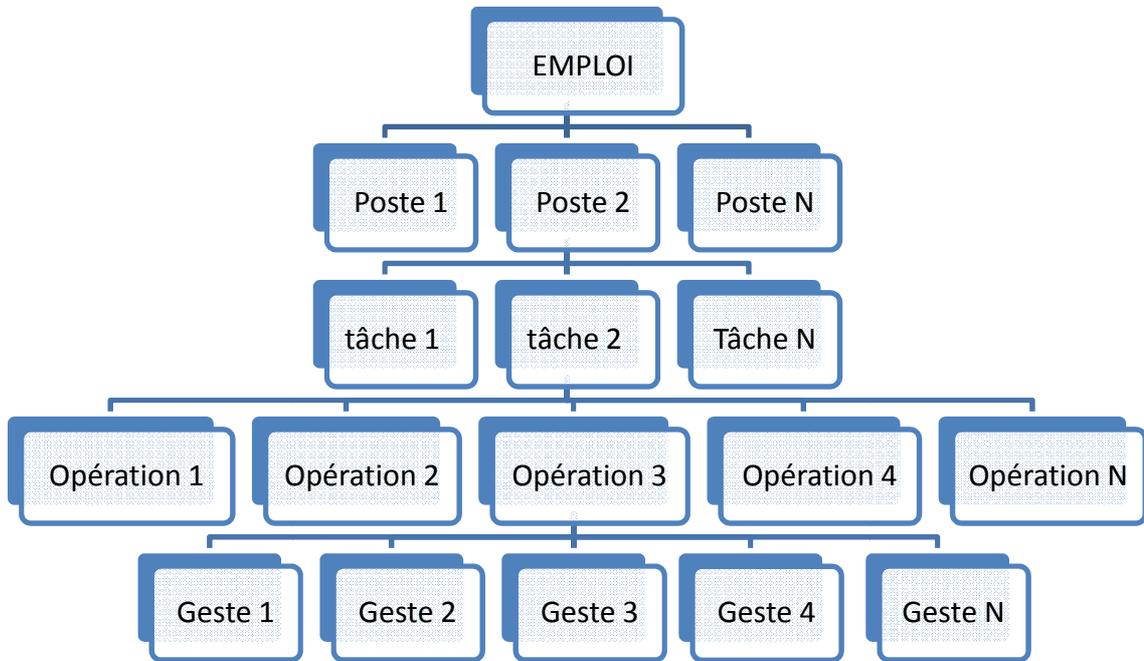
Avant tout, il sera primordial de bien définir se que l'on entend par « emploi » et « compétences ». En effet, ces termes sont parfois utilisés abusivement sans que l'on ne connaisse ces réels concepts. Nous allons alors ici apporter quelques délimitations préalables sur, premièrement, l' « *emploi* » et, deuxièmement, la « *compétence* ».

¹³ JM PERETTI, « Gestion de Ressources Humaines »

1.1.1. Emploi

Afin de mieux délimiter le mot « emploi », nous proposons ici une décomposition de ce terme grâce à la figure ci après. Nous déduirons par la suite une définition.

Figure 1. Décomposition du concept « emploi »



Source : SEKIOU and al¹⁴

D'après la figure ci-dessus, un emploi est peut être constitué par de nombreux poste. Une poste est composée de plusieurs tâches. Une tâche est un ensemble de plusieurs opérations et une opération est constituée de plusieurs gestes. Le tableau ci-après montre plus de précisions sur ses termes qui sont souvent ambigus.

¹⁴ SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

Tableau 1. Concept : Geste – Opération – Tâche – Poste - Emploi

Termes	Explications
Geste	Toute action observable, accomplie par un membre du personnel en vue de l'exécution d'une opération. Exemple : la manipulation d'un ordinateur pour le traitement de textes
Opération (ou activité)	Toutes les composantes d'une tâche, à la fois physiques et mentales, requérant des aptitudes, des connaissances et des habiletés. Exemple : taper des factures pour des clients débiteurs.
Tâche	Partie d'une fonction de travail, d'un emploi ou d'un poste, demandant un effort physique ou mental en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique. Exemple : pour une secrétaire, taper des lettres, classer des dossiers, accueillir et répondre à des clients.
Poste	Ensemble de tâche, de devoirs et de responsabilités. C'est un terme à connotation individuelle, en ce sens qu'il s'agit du travail régulier d'une personne. Il exige, en conséquent, des connaissances et habilités. Exemple : secrétaire.
Emploi	Ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques semblables. Exemple : personnel de bureau.

Source : extrait du tableau « terminologie de l'analyse des emplois »¹⁵

Le tableau ci-dessus est un extrait du tableau « terminologie de l'analyse des emplois » proposé par le volumineux ouvrage de SEKIOU and al. Ainsi, grâce à ce tableau nous pouvons faire une distinction entre les termes « emploi », « poste », « tâche », « opération » et « geste ».

¹⁵ SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

1.1.2. Compétences

Il sera difficile de parler de gestion des compétences sans définir préalablement cette notion de compétences. Ainsi, nous tenterons ici d'apporter quelques définitions selon différentes approches.

Premièrement, en termes qualité, selon la définition donnée par l'ISO 9000 :2000¹⁶, « la compétence est l'aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire ». Le prospectus de documentation FD X 50-183¹⁷ apporte un complément d'information sur cette définition. Il évoque que la compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire et comportements en situation d'exécution ».

Selon Benjamin CHAMINADE¹⁸, cette définition se rapproche de la définition proposée par le MEDEF (Mouvement des entreprises de France). D'après ces derniers, « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle est validée. C'est donc à l'organisation qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer ».

A partir de cette définition, l'auteur a parlé de la compétence comme étant le résultat de trois (03) éléments :

- « Les ressources professionnelles et personnelles (capacités, comportement, connaissances, valeurs, culture, réseaux documentaires, tec.)
- Un champ d'application et des moyens mis à disposition qui permettent via l'expérience de développer la compétence dans un environnement donné (dans le cadre d'une mission, d'une responsabilité, etc.) ;
- Un tiers qui dispose de l'autorité nécessaire pour apprécier cette compétence et en valider l'existence ».

Il s'agit alors de distinguer la différence entre les « ressources » utilisées pour construire la compétence et la compétence elle-même. Autrement dit, la compétence n'est pas le savoir-faire, la connaissance, le comportement, ce ne sont que les ressources.

¹⁶ International Organization for Standardization, ISO 9000 :2000: Quality Management

¹⁷ Groupe projet X 563, « FD X 50-183 », AFNOR, 2002

¹⁸ Benjamin CHAMINADE, « Guide pratique RH et compétences, dans une démarche qualité », Afnor, Sydney, 2004

1.2. Concept : « Gestion de l'emploi et des compétences »

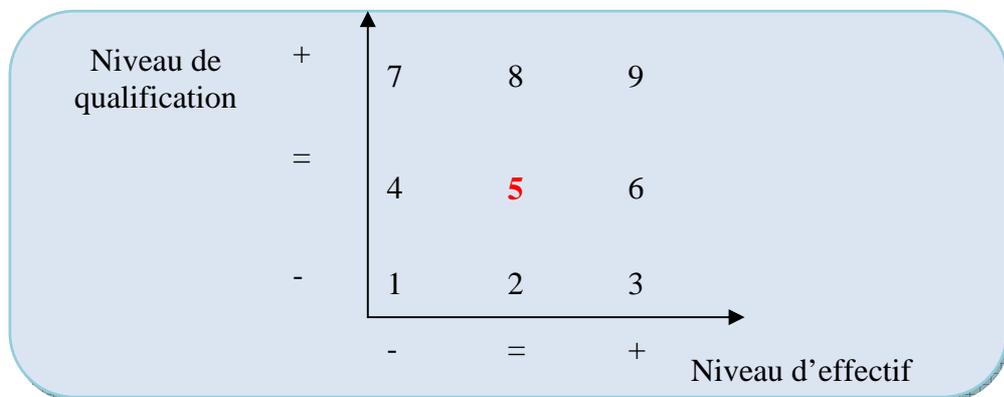
Les notions « emploi » et « compétences » ainsi bien délimitées, il s'agit maintenant de parler de la gestion de l'emploi et des compétences. Nous allons alors voir « l'équilibre qualitatif et quantitatif homme-emploi » puis après la GPEC.

1.2.1. Objectifs : Equilibre qualitatif et quantitatif hommes-emplois

« L'un des objectifs stratégiques de la fonction RH est d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois à court, moyen et à long terme de l'organisation »¹⁹. Ainsi, la gestion de l'emploi et des compétences assure le maintien de l'équilibre quantitatif et qualitatif « hommes-emplois ».

A tout moment, un établissement peut avoir des effectifs *excédentaires* (+), *convenables* (=) ou *déficitaires* (-). Le niveau qualitatif du personnel peut être *insuffisant* (-), *normal* (=) ou *plus élevé que nécessaire* (+). Jean-Marie PERRETI propose la figure suivante montrant cet équilibre à respecter.

Figure 2. Equilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois



Source : Jean-Marie PERRETI²⁰, « Gestion des Ressources Humaines », 11^{ème} édition, 2003-2004

¹⁹ PERRETI. JM, « Gestion des Ressources Humaines », 11^{ème} édition, 2003-2004

²⁰ PERRETI. JM, « Gestion des Ressources Humaines », 11^{ème} édition, 2003-2004

Comme la montre la figure ci-dessus, la situation **5** correspond à l'équilibre qualitatif et quantitatif optimum entre l'homme et l'emploi. Cependant, afin de pouvoir situer le Ministère par rapport à la figure ci-dessus, il faut au préalable se doter de « normes de productivité », c'est-à-dire des connaissances des emplois, et de connaissance suffisante des compétences disponibles.

1.2.2. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC est un vocabulaire couramment rencontrée dans le secteur privé mais qui touche également de plus en plus le secteur public. Selon Benjamin CHAMINADE²¹, la « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à adapter les ressources en personnel (l'effectif) et en compétences aux besoins de l'organisation (en terme d'emplois) à moyen terme ». Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois, il s'agit en premier lieu de faire une différence entre la gestion de l'emploi et la gestion des effectifs. La première consiste à prévoir qualitativement le contenu des emplois tandis que la deuxième permet de déterminer quantitativement l'évolution de l'effectif qui devra occuper ces emplois. Les spécialistes en gestion de ressources humaines dans la fonction publique parlent de Gestion Prévisionnelle de l'effectif, de l'emploi et des compétences (GPEEC).

D'après les études de l'Université de Tunis²², la GPEC c'est « la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement, en termes d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs bien identifiés à terme) . Elle est une stratégie pour une organisation visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant son personnel dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

²¹ CHAMINADE. B, « Guide pratique RH et compétences, dans une démarche qualité », Afnor, Sydney, 2004

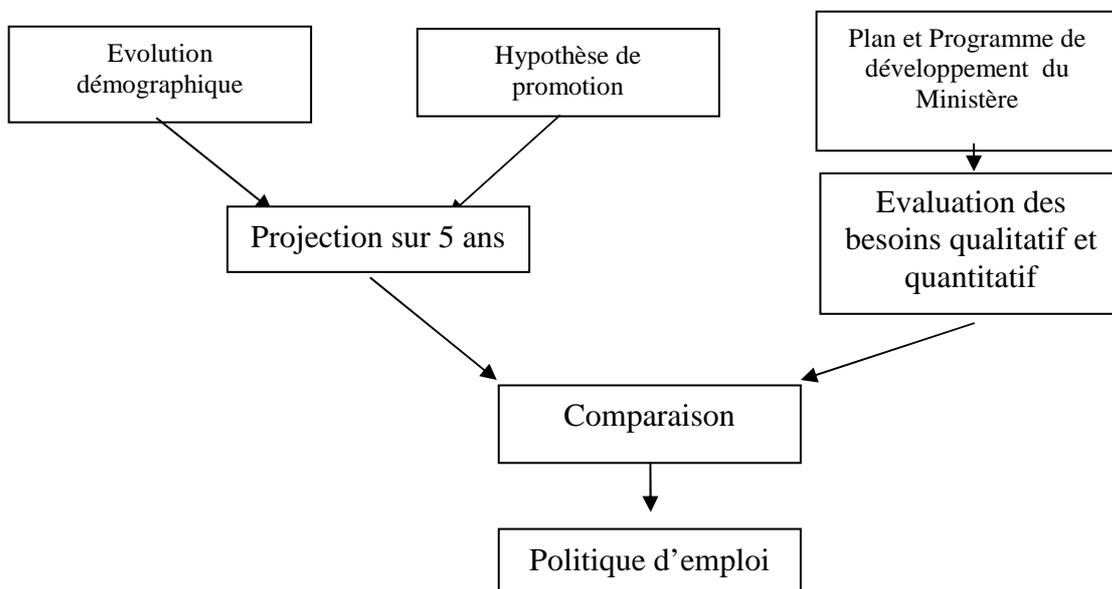
²² AOUDI. S, GHADDAB. N, « Les fonctions pratique de le Gestion des Ressources Humaines », Université Virtuel de Tunis, 2008

La GPEC englobe ainsi la gestion de quatre (04) aspects²³ :

- « La gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.
- La gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle s'occupe de l'aspect qualitatif du travail que le personnel apporte à son employeur.
- La gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières de l'individu au sein de l'établissement ».

Nous proposons ici une démarche théorique simplifiée d'une GPEC. Cette figure est très largement inspirée de l'œuvre de *Jean-Marie PERRETI*, Docteur en Science de Gestion.

Figure 3. Démarche théorique de GPEC



Source : Inspiré sur *Jean-Marie PERRETI*²⁴, « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition 2003-2004

²³ AOUDI. S, GHADDAB. N, « Les fonctions pratique de le Gestion des Ressources Humaines », Université Virtuel de Tunis, 2008

²⁴ PERRETI. JM, « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition 2003-2004

La figure nous montre une démarche synthétique de détermination d'une politique d'emploi. Elle montre également les éléments essentiels à considérer lors de la définition d'une politique d'emploi. Nous remarquons que les actions à entreprendre doivent surtout être en rapport avec les plans, programmes de développement de l'organisation. Ainsi nous pouvons parler d'accompagnement stratégique de la fonction RH. Dans le secteur privé, les grands auteurs en GRH parlent facilement de la fonction RH comme « *partenaire d'affaire* ».

Un des plus grands objectifs de la gestion d'emploi et des compétences est la détermination de la politique d'emploi, autrement dit, les plans d'actions adéquates en matière de RH. Les manœuvres les plus courants sont : une politique de recrutement, une politique de formation, ou encore une politique de mobilité interne.

1.3. Modélisation d'un organisme public

Compte tenu de la spécificité de notre terrain, c'est-à-dire son caractère « établissement public », il sera en premier lieu nécessaire de délimiter qu'est ce qu'un établissement public ? D'une approche juridique, chaque pays peut avoir son propre statut. Selon les travaux d'Ekaterina MELNIK²⁵, « généralement, la notion de fonction publique désigne un corps de personnels au sein du secteur public qui peut regrouper des fonctionnaires et d'autres groupes d'employés publics ».

L'auteur a également essayé de délimiter la performance d'un organisme public. Cette dernière peut être jugée par les résultats produits, l'efficience, l'efficacité, la satisfaction des clients, et enfin, la responsabilité et l'intégrité du pouvoir public. Contrairement à un organisme privé, les principales missions d'un organisme public n'est pas d'assurer un minimum de coût pour un maximum de profit. Un organisme public doit avant tout garantir l'intérêt public.

²⁵Ekaterina MELNIK, « les réformes dans la fonction publique : une revue de littérature économique internationale », CEE n°57, août 2010

La figure ci-après nous montre une modélisation d'un organisme public avec son environnement. Une approche « *partie prenante* » d'un organisme public issue d'un ouvrage de Gilles CHEVALIER²⁶ nous facilite une vision de l'environnement dans lequel il évolue.

Figure 4. Modélisation d'un organisme public avec ses parties prenantes



Source : CHEVALIER, « les éléments de management publics : le management public par la qualité », AFNOR, 2009

D'après ce modèle, les intrants dans les organisations publiques sont les attentes et les besoins des citoyens et les extrants sont la satisfaction de ces derniers. A cet effet, les principales missions d'un établissement public tournent autour de la satisfaction des besoins de la population. Il fournit toute sorte de service et accompagnement en faveur de ses clients (les citoyens). Par ailleurs il doit également garantir de nombreuses obligations envers d'autres parties prenantes comme les fonctionnaires et les contractuels, l'Etat, les bailleurs, les collectivités et tant bien d'autres.

²⁶CHEVALIER, « les éléments de management publics : le management public par la qualité », AFNOR, 2009

Ainsi, pour le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, ses principaux clients sont les paysans agricoles qui représentent 70% de la population à Madagascar. Les principales missions et stratégies du MinAgri-DR tournent donc autour de la satisfaction des paysans par rapport à leurs attentes et besoins. En satisfaisant ses clients principaux, le MinAgri-DR contribue à l'atteinte des objectifs fixés par le PGE. Par ailleurs, les investisseurs d'autres Ministères tels que le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales, et même le Ministère de l'Enseignement Supérieur et ainsi que l'Etat constituent également des parties prenantes que le MinAgri-DR doit considérer dans l'exercice de ses missions.

Section 2. Description du terrain

Dans cette présente section, nous procéderons en premier lieu à une description générale du Ministère. Ensuite, nous parlerons en particulier du tableau des emplois du Ministère grâce à l'étude de son organigramme actuel.

2.1. Description générale du MinAgri-DR

Il s'agit ici d'une description générale des différentes catégories d'emploi composant le MinAgri-DR. Nous parlerons également de l'évolution organisationnelle du Ministère depuis l'Indépendance de Madagascar.

2.1.1. Evolution organisationnelle

L'organigramme peut évoluer dans le temps selon les orientations et stratégies de l'établissement. Il évolue surtout selon le régime politique en place. Ainsi explique nos recherches préalables concernant une brève historique de notre champ. Depuis l'indépendance, le Ministère de l'Agriculture a connu de nombreux changements organisationnels.

Ci-après un tableau récapitulatif de l'évolution historique et organisationnelle de l'établissement au cours des différents changements de gouvernement dans l'histoire de Madagascar. Elle peut refléter une brève vision sur les changements organisationnelle qu'a subis le Ministère au cours de l'histoire.

Tableau 2. Evolution organisationnelle du Ministère de l'Agriculture

Date	Nom du Ministère	Ministre
1960	Ministère de Développement Rural (MDR)	Albert SYLLA
1964	Ministère de l'Agriculture et du Paysannat (MAP)	René RASIDY
1968	Ministère de l'Agriculture à l'Expansion Rural et de Ravitaillement (MAERR)	Jean Jacques NATAI
1971	Ministère de l'Agriculture à l'Expansion Rural (MAER)	Jean Jacques NATAI
1972	Ministère de Développement Rural (MDR)	Emmanuel RAKOTOVAHINY
1978	Ministère de Développement Rural et de Reforme Agraire (MDRRA)	Simon PIERRE
1982	Ministère de la Production Agricole et de Reforme Agraire (MPARA)	José ANDRIANOELISON
1989	Ministère de la Production Animale (Elevage&Pêche) et des Eaux et Forêt (MPAEF)	Maxime ZAFERA
1992	Ministère d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural	Emmanuel RAKOTOVAHINY
1995	Ministère de l'Agriculture, d'Elevage et des Eaux et Forêts (MAEEF)	Bernardin RAKOTOMALALA
1996	Ministère de l'Agriculture et de Développement Rural (MADR)	Jean Marie RALAIZANADRAKOTO
1997	Ministère de l'Agriculture (MinAgri)	RANJAKASON
2002	Ministère de l'Agriculture et de d'Elevage (MAEL)	Théophile RAVELOMANANA
2003	Ministère de l'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche (MAEP)	Harison RANDRIARIMANANA
2009	Ministère de l'Agriculture (MinAgri)	JAONINA Mamitiana Jucelimo
2011	Ministère de l'Agriculture (MinAgri)	RAKOTOVAO Vyvato
2012	Ministère de l'Agriculture (MinAgri)	RAVATOMANGA Rolland
2014 à ce jour	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR)	RAVATOMANGA Rolland

Source : Auteur 2014

D'après le tableau ci-dessus, les principales missions du Ministère concerné ont connues de nombreux changement au cours de l'histoire. Une des plus marquantes est l'entrée des secteurs « élevage et pêche », « eaux et forêt » en 1989. A partir de cette date, ses secteurs ont été détachés puis réintégrés et ainsi de suite selon les changements de gouvernement. Le dernier fait marquant est la séparation du MAEP en 2009. Ces changements peuvent affecter la GRH au sein du MinAgri-DR, d'où l'intérêt de ce tableau.

2.1.2. Composition du personnel

L'effectif actuel du Ministère s'élève à environ 1500 agents. Les 64.26% sont composés d'homme et 35.74% de femme. Par ailleurs, les 73.87% des agents sont des fonctionnaires est le reste sont des agents dits non encadrés ou contractuels. Ces derniers peuvent être engagés sous différents types de contrat tels que le contrat EFA (emploi assimilé aux fonctionnaires auxiliaires) pour les emplois normalement dévolu à un fonctionnaire qui représente 18.60% du personnel, l'ES pour les emplois spécifiques, l'ELD symbolisant le 2.60% du personnel qui sont engagés pour les emplois de long durée et enfin l'ECD pour les emplois de courte durée.

2.2. Tableau des emplois du Ministère

D'après le Système d'Information et de Gestion de Personnel (SIGP), on dénombre au moins 360 emplois au sein du MinAgri-DR. Elles sont réparties dans 48 directions. Afin d'avoir une vision synthétique de cette répartition, nous partirons de l'étude de l'organigramme.

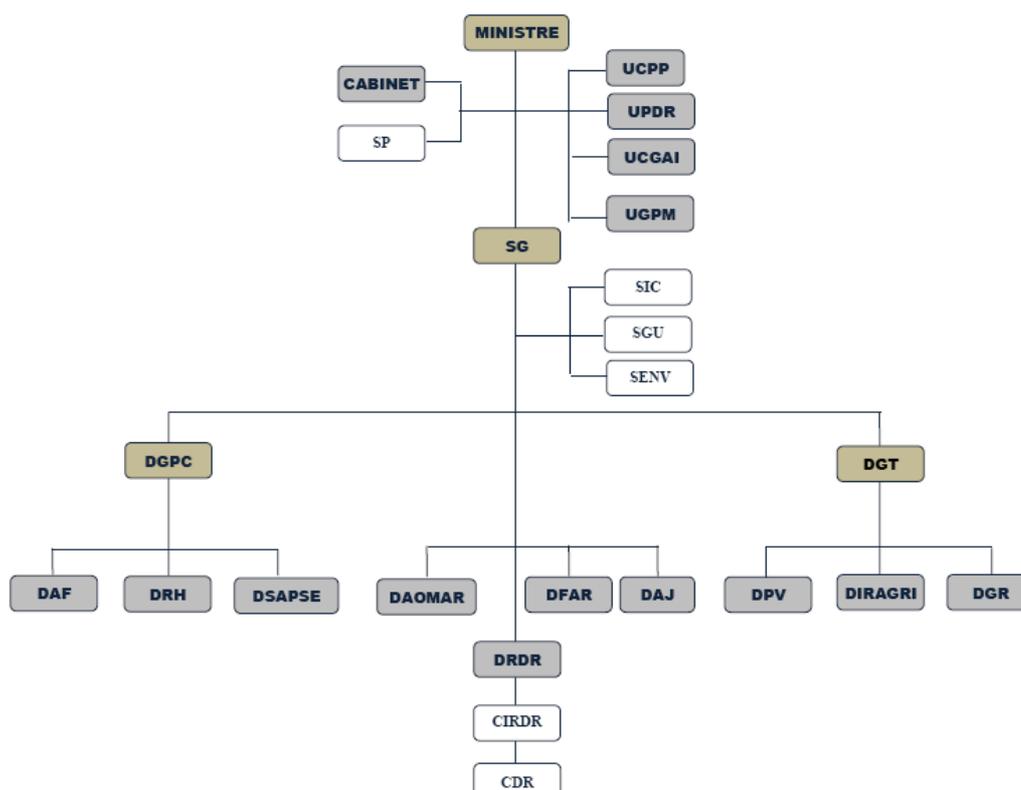
Actuellement, l'organigramme est fixé par le décret ministériel n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme général de son Ministère²⁷. Ce décret montre les attributions des différents postes de direction que nous apporterons plus de détail en annexe (*Annexe I*).

²⁷Décret ministériel n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère

2.2.1 Central

Le MinAgri-DR est un établissement public qui siège à Anosy en face de la bibliothèque nationale (Tél : 22 272 27 / 22 270 10). Il dispose d'un immeuble de sept étages et d'un bâtiment en annexe dans lequel se repartie les différents directions. Nous présentons ci-après une figure montrant son organigramme prévisionnel

Figure 5. Organigramme prévisionnel du Ministère central



Source : Décret ministériel n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère

D'après la figure ci-dessus, l'organisation générale du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural est essentiellement composé par le Ministre, le Cabinet du Ministre, le Secrétaire Général, la Direction de la Planification et du Contrôle, la Direction Générale Technique. Les autres Directions et services sont rattachés autour de ces grands départements.

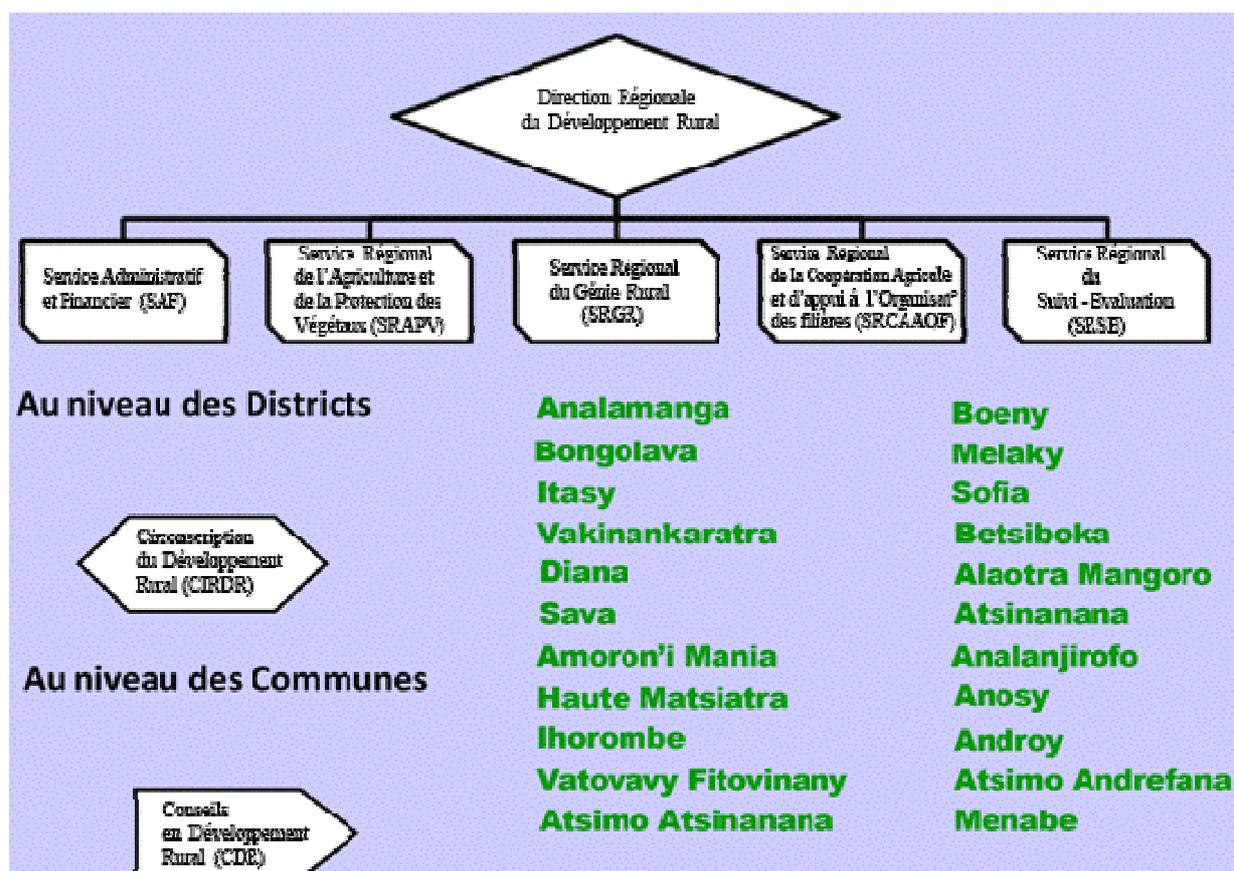
2.2.2. Régional

Nous allons ici parler en premier lieu des Directeur Régional du Développement Rural (DRDR). Nous aborderons ensuite le sujet sur les différents organismes rattachés au MinAgriculture et du Développement Rural.

2.2.2.1. Directions Régionales du Développement Rural (DRDR)

Au niveau des régions, le Ministre est représenté par le Directeur Régional du Développement Rural. Nous pouvons alors constater vingt-deux (22) DRDR. Ils assurent la mise en œuvre de la politique générale du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural en tenant compte de la spécificité de chaque région. Les DRDR sont rattachées au Secrétariat général

Figure 6. Organigramme Prévisionnel Régional



Source : Décret ministériel n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère

Chaque Direction régionale comporte les Services suivants : Service Administratif et Financier (SAF), Service Régional de l'Agriculture et de la Protection des Végétaux (SRAPV), Service Régional du Génie Rural (SRGR), Service de l'Organisation du Monde Rural et de la Formation Agricole et Rurale (SOMRFAR), et le Service Régional du Suivi Evaluation (SRSE). Par ailleurs, au niveau des chefs-lieux de districts, les Circonscriptions de Développement Rural (CIRDR) sont mises en place. Des Conseillers en Développement Rural (CDR) sont installés au niveau des communes ou groupes de communes. Selon le cas, les CDR peuvent être basés au niveau des Districts.

2.2.2.2. Organismes rattachés

En matière de formation agricole et rurale, le MinA-DR possède des institutions de formation appelées « outils de formation ». Ces derniers sont nombreux mais les principales sont les Ecoles d'Applications des sciences et techniques Agricoles (EASTA) et de Promotion Rurale (EASTA-PRO). A la base, ces outils de formation ont été fondés pour le besoins de l'administration mais actuellement ils satisfont aussi les besoins du secteur privé. Ces institutions offrent 140 techniciens tous les trois ans, soit en moyen une cinquantaine par ans pour l'ensemble des établissements. Il y a aussi les Centres d'Appui Formation (CAF). Il existe trois (03) CAF qui sont chargés d'assurer à la demande la formation de tout public intéressé par les activités agricoles et désirant de s'investir dans la vie active agricole tels que les paysans, les responsables d'Organisations Paysannes, les techniciens en activité ou en reconversion et les formateurs.

Conclusion de chapitre

Ce chapitre nous a permis de délimiter les concepts « emploi », « compétence » ainsi que le concept « équilibre quantitatif et qualitatif homme-emploi ». La GEC consiste à la recherche de cet équilibre. La GPEC concerne également à rechercher cet équilibre mais tout en considérant le critère « prévision ». Elle peut alors s'agir d'une gestion anticipée de l'équilibre quantitatif et qualitatif entre l'homme et l'emploi. Théoriquement, c'est à partir de la GPEC que l'on détermine la politique d'emploi d'une organisation. Par ailleurs, nous tenons à remarquer que contrairement aux entités privées, la raison d'être d'un organisme public n'est pas le maximum de profil avec le minimum de coût. Il est au service de l'intérêt général. Pour le cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, ces principaux clients sont la satisfaction des besoins de la population rurale et agricole.

Chapitre II. METHODES

Théoriquement, afin de faire face aux problèmes d'effectif et de déterminer une politique d'emploi adéquate aux besoins du MinAgri-DR, autrement dit de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses de recherche, il s'agira de bien mener une démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Cependant, en tenant compte des limites de nos moyens financiers ainsi que de nos objectifs de recherches, quelques ajustements seront nécessaires. Nos méthodes d'approche sur terrain seront présentées dans ce présent chapitre.

Section 1. Démarches de vérification des hypothèses

Dans cette section, il s'agit tout d'abord d'apporter quelques précisions sur notre démarche générale. Les conditions de validités de nos hypothèses y seront également. Ces conditions seront élaborées en fonction des objectifs de nos recherches.

1.1. Démarche générale

Notre démarche générale sera basée sur une démarche scientifique à partir des concepts de l'analyse des problèmes ainsi que du modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE²⁸. Nous parlerons alors en premier lieu des « concepts d'analyse des problèmes », puis en second lieu, du « modèle de prise de décision ».

1.1.1. Concept d'analyse des problèmes

En 1965, KEPNER et TREGOE enseignent une démarche systématique (scientifique) de résolution des problèmes et de prise de décision. Leurs sept (07) concepts de base d'analyse des problèmes sont présentés dans le tableau suivant.

Les différentes théories sur la GEC dans la section précédente constituent les normes de réalisation dans notre démarche d'analyse. Ainsi, en vu d'analyser le problème du MinAgri-DR en matière de GEC, il s'agit d'abord de réaliser une descente sur terrain afin de connaître les réalités de réalisation. Cette descente aura un double objectif dont la première sera de déterminer les enjeux et la mise en œuvre de l'actuelle politique de recrutement. Le deuxième objectif sera d'observer les pratiques et méthodes de GEC au sein de l'établissement. Les résultats de notre descente seront présentés dans la partie « Résultats ».

²⁸ KEPNER CH, TREGOE. B, « The Rational Manger ». New York, Mc. Graw-Huill. 1965

Tableau 3. Concepts de l'analyse des problèmes de KEPNER et TREGOE

1	L'analyste des problèmes dispose d'une norme de réalisation escomptée qu'il peut opposer aux réalisations effectivement accomplies
2	Un problème est un écart par rapport à une norme de réalisation (favorable ou défavorable)
3	Il faut identifier, localiser et décomposer avec précision un écart par rapport à la norme
4	Il existe toujours quelque chose qui distingue ce qui a été perturbé de ce qui ne l'a pas été
5	La cause d'un problème est toujours changement qui est intervenu par l'intermédiaire de quelque caractéristique, condition ou mécanisme distinct pour aboutir à un nouvel effet non recherché.
6	Les causes d'écart possibles se déduisent des changements significatifs que l'on a trouvés en analysant le problème.
7	La cause la plus probable d'un écart est celle qui explique avec exactitude tous les faits dans la spécification du problème

Source : KEPNER et TREGOE²⁹

D'après encore le tableau ci-dessus, « un problème est un écart par rapport à une norme de réalisation ». Ainsi, il s'agit en suite, dans la partie « Discussions », d'identifier, de localiser et de décomposer les éventuels écarts entre la théorie et la réalité sur terrain. Les éventuelles recommandations seront déduites à partir de cette étape.

²⁹ TERRY R, FRANKLIN. SG, « les principes du management », édité par ECONOMICA 49, rue HERICART, 75015 Paris, 8ème édition, traduction française en 1985

1.1.2. Modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE

Comme suite logique aux concepts de l'analyse des problèmes de KEPNER et TREGOE, ces derniers ont proposé un modèle de prise de décision que nous allons emprunter dans nos investigations. Ce modèle est constitué par les sept (07) étapes que montre le tableau ci-après.

Tableau 4. Modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE

1	On doit d'abord fixer les objectifs d'une décision
2	On classe les objectifs d'après leur importance
3	On met au point les différentes actions possibles
4	On évalue les actions possibles par rapport aux objectifs fixés
5	On choisit la possibilité la mieux à même d'atteindre tous les objectifs en guise de décision envisageable
6	On explore mes conséquences futures potentiellement défavorables de la décision envisageable
7	On contrôle les effets de la décision définitive en entreprenant d'autres actions pour éviter les conséquences potentiellement défavorables des problèmes qui se poseront, et en s'assurant que les actions décidées sont menées à bien.

Source : *KEPNER et TREGOE*³⁰

Afin de proposer d'éventuelles recommandations, nous garderons alors en esprit ces sept étapes proposées dans le tableau ci-dessus. Il ne s'agit pas d'allouer des actions à chaque écart détecté. Nous tenterons de suggérer une action que nous jugerons vitale à la pérennisation de la GEC au sein du MinAgri-DR. Néanmoins, nous essayerons de prévenir tous les risques éventuels que cette action pourra engendrer sur le Ministère en général. Certaines mesures d'accompagnement seront alors souhaitables.

³⁰TERRY R, FRANKLIN. SG, « les principes du management », édité par ECONOMICA 49, rue HERICART, 75015 Paris, 8ème édition, traduction française en 1985

1.2. Conditions de validité des hypothèses

Comme prévu, certains ajustements seront portés sur la démarche théorique de vérification des hypothèses conformément aux objectifs de nos recherches. Ces adaptations seront également élaborées en tenant compte des limites de temps et de moyens financiers mises en notre disposition. Cette étape sera nécessaire afin de bien mener nos investigations. Ainsi, à partir des concepts théoriques, nous déduirons les conditions de validité de nos hypothèses.

1.2.1. Conditions de validité de la première hypothèse

En vue de faire face aux déficits de l'effectif et dans l'objectif de redéploiement et de renforcement du personnel au niveau des Régions, une politique de recrutement est actuellement mise en œuvre par le MinAgri-DR. Ainsi, la démarche de validation de cette hypothèse consiste à examiner si les conditions de recrutement sont respectées. Autrement dit, notre démarche aura pour objectif de vérifier l'existence d'un déséquilibre quantitatif et/ou qualitatif entre l'homme et l'emploi au sein du Ministère.

Pour être plus précis, nous étudierons en premier lieu la répartition de l'effectif entre le Ministère Central et ses Directions Régionales. Secundo, dans la recherche d'un équilibre qualitatif, l'étude de la répartition par catégorie sera également intéressante. Ensuite, l'analyse des éventuelles lettres d'expressions des besoins sera un élément déterminant afin d'acquérir une vision sur les besoins réel en RH au niveau des différentes Directions. Et enfin, l'étude de la pyramide des âges nous proposera une vision des besoins à moyen terme (projection de 5 ans) du MinAgri-DR.

Par ailleurs, toujours dans le cadre d'une GEC, JM PERETTI affirme que « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoins immédiat et futur de l'établissement »³¹. Cependant, le recrutement dans la fonction publique suscite de nombreuses polémiques. L'étude sur la qualité du processus de recrutement sera à cet égard vitale afin de garantir l'atteinte des objectifs du Ministère. Cette démarche s'inscrit dans la recherche de l'« équilibre qualitatif » entre l'homme et l'emploi.

³¹ PERETTI. JM, « La Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition (2003/2004)

Selon ce spécialiste en GRH, la qualité de recrutement repose sur quatre (04) grands volets. Ce sont : « la définition et la description réalistes du poste à pourvoir », « l'identification du profil correspondant », « la recherche fructueuse du candidat compétent », et enfin « l'intégration réussie dans l'organisation ». Ainsi, nous vérifierons si ces quatre (04) grands volets se reflètent sur le processus de recrutement du MinAgri-DR. Et enfin, nous tenterons également d'apprécier ce processus à l'aide d'étude statistique. Nos attentions seront focalisées sur les « dates de recrutement » anormales.

1.2.2. Conditions de validité de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse consistera à régulariser les pratiques et méthodes de Gestion de l'Emploi et des Compétences (GEC) afin de déterminer une politique d'emploi adéquate et qui entrainera en même temps des améliorations sur toutes les activités de GRH. Notre démarche de vérification se portera alors sur l'étude de la réalisation de ces pratiques de GEC au niveau du MinAgri-DR. En d'autre terme, elle s'agit d'étudier, d'une part, l'aspect pratique de la « Gestion quantitative de l'homme et l'emploi » et, d'autre part, l'aspect pratique de la « Gestion qualitative de l'homme et l'emploi »

Premièrement, nos attentions seront focalisées sur les moyens « matériels » mis en disposition de la DRH afin de maîtriser l'évolution démographique du personnel. La qualité d'une GEC repose également sur la connaissance préalable des normes de productivité des emplois. Ainsi, l'inexistence de fiche de fonction bien élaborée pourra être un indicateur d'une défaillance de la GEC. Par ailleurs, l'existence des fonctionnaires fantômes est un phénomène commun dans la Fonction Publique. Ce fait peut fausser toute prise de décision. D'où, il sera également intéressant de détecter les postes à titre « Non déterminé » au sein du MinAgri-DR. Pour ce faire, nous procéderons à quelques traitements statistiques.

Deuxièmement, les études de l'Université de Tunis³² ont avancé qu'une des grandes missions de la GPEC consiste à garantir l'« aspect qualitatif du travail que le personnel apporte à son employeur ». De plus, selon JM PERETTI, « la politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi »³³. Ainsi, une politique de formation rejoint la recherche de l'équilibre qualitatif entre homme et emploi. Parmi ses objectifs figure celui d'assurer l'adaptation de l'homme à l'évolution de l'emploi. Pour le secteur public malgache, Deux

³² AOUADI. S, GHADDAB. N, « Les fonctions pratique de le Gestion des Ressources Humaines », Université Virtuel de Tunis, 2008

³³ PERETTI. JM, « La Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition (2003/2004)

(02) articles de la loi n°2003/011 du 03 septembre 2003 nous intéressent. Ces articles stipulent l'institution du congé éducation dans les domaines : social, civique et syndical en application de la Convention n° 140 de la Conférence Générale de l'Organisation Internationale du Travail du 05 juin 1974 (**article 10**) ; l'obligation pour l'Administration, de planifier les besoins en formation et d'élaborer un plan de carrière en faveur des fonctionnaires (**l'article 25**)³⁴. En bref, adapter les aptitudes du personnel aux orientations de l'organisation, développer le capital humain, offrir à tous des opportunités de progression devront faire partie des missions théoriques de la DRH du MiniAgri-DR. Ainsi, nos attentions seront tournées vers les modules de « renforcement de capacités » au sein du Ministère.

Et troisièmement, nos investigations se porteront également sur l'étude du système d'évolution de carrière au sein du Ministère. Tout d'abord, « une carrière dans une organisation est une succession d'affectations »³⁵. Ainsi, la gestion de carrière se porte sur le suivi du passé, du présent et de l'avenir des affectations de l'homme dans la structure de l'organisation. La gestion de carrière prend en compte à la fois des besoins de l'organisation et des potentiels et souhaits de chaque individu.

Selon JM PERETTI, nous pouvons constater deux (02) grands types de politique de mobilité interne, à savoir la mobilité « au coup par coup » et la mobilité « organisée ». Dans ces deux cas, le problème de mobilité intervient lorsqu'il existe un poste à pourvoir. Dans la première, il s'agit d'une mobilité qui n'est pas spécialement détruite d'une Gestion des Ressources Humaines réellement élaborée. Elle peut se justifier par le besoins de pourvoir rapidement le poste. Cependant, la mobilité « au coup par coup » peut engendrer des promotions manquées et qui seront coûteuses pour la performance de l'organisation. Ce qui nous mène à parler de « mobilité organisée ». Cette dernière repose sur une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences ainsi que sur un système d'appréciation du personnel. A cet égard, dans le cadre de notre étude, nous tenterons d'apprécier le système d'appréciation mis en place au sein du MinAgri-DR.

³⁴ Loi n° 011/2003 portant statut général des fonctionnaires du 03 Septembre 2003

³⁵PERETTI. JM, « La Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 11^{ème} édition (2003/2004)

Section 2. Démarches de récoltes et de traitements de données

Cette section présentera tout d'abord nos démarches de récoltes et de traitements de données proprement dite. Cependant, elles ces démarches contiendront des limites dont nous allons également énumérer.

2.1. Récoltes et de traitement des données

Nos méthodes d'investigations seront constituées principalement par des entretiens ouverts, d'observation directe et de documentation. Ce sont des techniques spécifiques dans les recherches qualitatives. Toutefois, une démarche qualitative ne dénigre en aucun cas l'utilisation de données quantitatives afin d'apporter plus de précision. Ainsi, nous avons eu également recours à l'étude sur la base de données RH de l'Etablissement.

2.1.1. Observation directe

Tout d'abord, dans le but d'accéder plus facilement et d'assurer l'exhaustivité des informations nécessaire, notre choix s'est porté sur la réalisation d'un stage de trois (03) mois au sein de la Direction des Ressources Humaines du Ministère en question. Nous avons été présent tous les matinées, c'est-à-dire de 09 heures à 12 heures. Au cours de nos observations, nous avons essayé d'être le plus impartiale possible afin de ne pas influencer et changer certain phénomène réel sur le terrain.

2.1.2. Entretiens ouverts

Nos recherches de données ont étaient également réalisées à l'aide des entretiens ouvert laissant une grande place à la spontanéité du personnel interviewer. Cette méthode présente plusieurs avantages tels que la précision des réponses apportées. Elle nous a permis d'aborder des thèmes difficilement traitables par un questionnaire. Les divers thèmes abordés lors de ces entretiens seront présentés en annexe. (*Annexe II*). Par ailleurs, il nous a également permis de cerner des réponses pour le moins inattendus. Les personnes interviewées ont été surtout la DRH ainsi que les membres de son équipe. Par ailleurs, quelques entretiens avec certains hauts fonctionnaires au sein du Ministère en question ainsi que de la FOP ont également contribué dans nos recherches. Malheureusement, dans le soucie de garder l'intégrité du personnel, les noms et fonctions précise de nos personnes sources ne pourront être divulgué.

2.1.3. Documentation

Dans tout objectif de recherche, quantitative ou qualitative, la documentation ainsi qu'une revue de littérature sont vitales. A partir de cette première étape, nous avons pu acquérir une brève vision sur la GRH dans la fonction publique malgache. La documentation sur les rapports du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des lois sociales malagasy ainsi que l'étude préalable de la Lois n°2003-011 du 03 Septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires nous a été également nécessaire.

L'étude à partir de nombreux ouvrages concernant la Gestion des Ressources Humaines, notamment de la GRH dans le secteur privé, a été largement sollicitée. En effet, globalement, nous allons tenter de régler les problèmes de Ministère à partir de techniques et pratiques de GRH qui ont apparus dans le secteur privé. L'essentiel de la littérature sera exposé dans la partie « bibliographie »

2.1.4. Etude sur la base de donnée RH

La Direction des Ressources Humaines dispose d'un système d'information et de gestion de personnel (SIGP) qui lui permet d'avoir une certaine maîtrise de l'évolution de l'effectif tant au niveau du Central qu'au niveau des Régions. Ainsi, notre principale source d'information a été également le traitement de données à partir de ce logiciel. Il nous a permis d'acquérir des données quantitatives montrant les caractéristiques de l'effectif et de l'emploi. Les statistiques que nous allons fournir tout au long de cet ouvrage seront alors les résultats de traitement du tableau des emplois et des caractéristiques du personnel. Nous procéderons ensuite à quelques traitements sur Microsoft Excel afin de mieux présenter nos résultats.

2.2. Limites de l'étude

Nos descentes sur terrain ont été uniquement réalisées auprès de la Direction des Ressources humaines du MinAgri-DR. Nous allons justifier notre choix dans le paragraphe ci-après. Par ailleurs, les limites des données seront également considérées.

2.2.1. Pourquoi au sein de la DRH ?

Une approche clients-fournisseurs appliquée sur la fonction RH proposée par un ouvrage de Jean-Marie PERETTI nous montre une vision plus synthétique des principales missions des Directions des Ressources Humaines actuelles³⁶. Cette approche justifie notre choix sur la concentration de nos efforts uniquement au niveau de la DRH du MinAgri-DR.

En effet, la DRH peut être considéré comme étant un fournisseur de service en vue de satisfaire les divers besoins de ses principaux clients internes. Des enquêtes, études et recherches réalisées à l'étranger, et notamment en France, ont permis de distinguer quatre (04) principales catégories de clients internes de la DRH (les dirigeants, les managers, les salariés et les représentants des salariés). A la base, cette théorie empirique concerne surtout les organisations privée à but lucratif. Ainsi, pour les besoins spécifiques de nos recherches, certaines adaptations s'avèrent nécessaires.

Rapportés sur notre champ de recherche, les principaux clients internes de la DRH peuvent être, premièrement, les *dirigeants*, c'est-à-dire les entités décisionnelles au niveau du Ministère. Une des attentes de cette première catégorie de clients par rapport à la DRH est l'accompagnement dans les orientations stratégiques de l'établissement. Entre autre, la DRH doit également garantir que le personnel soit réellement sources de valeur ajoutée et non de coût pour le Ministère. En bref, selon REALE³⁷, la fonction RH doit contribuer largement aux choix stratégiques de l'organisation et accompagner les changements.

Deuxièmement, les managers, c'est-à-dire tout le personnel d'encadrement. Pour ces derniers, la DRH doit tout d'abord garantir la facilité de « partage de la fonction RH ». Par ailleurs, accompagner stratégiquement le Ministère dans ses programmes et ses orientations signifie également d'aider les managers à atteindre les objectifs de performance. A cet effet, la DRH peut être considérée comme étant un « partenaire d'affaires » pour les divers directions et divisions au sein du Ministère. Et enfin, tout le personnel travaillant pour la Ministère constitue une des plus grandes catégories de client de la DRH. Jean-Marie PERETTI parle de la DRH en tant que « garant de l'équité, de l'employabilité, de l'éthique et de la reconnaissance »³⁸ envers l'ensemble du personnel.

³⁶ Jean-Marie PERETTI, « la fonction ressources humaines et ses clients internes. L'art du management », Village mondial, Paris, 1997

³⁷ REALE, « transformer la fonction RH », dunod, 2013

³⁸ Jean-Marie PERETTI, "Gestion de ressources humaines", Vuibert 11^{ème} édition, 2003-2004

2.2.2. Limites des données

Premièrement, notre première hypothèse étant de recruter, nous tenons à expliquer que la répartition de l'effectif au niveau des Régions dépend également des spécificités de ces dernières. Ainsi, des critères tels que l' « *effectif de la population agricole* » et l' « *effectif de la population rurale* » de chaque Région pourront être considérées dans l'affectation et le redéploiement de l'effectif au niveau des Régions. Par ailleurs, d'autres indicateurs comme les « *heures effectivement travaillées* » peuvent être signes de sous-exploitation ou de surexploitation des agents. Cependant, faute de données réellement exploitables sur ces sujets, nous nous abstenons d'en parler.

Par ailleurs, dans certaines études statistiques, nous ne considérerons que les DRDR, fautes d'indisponibilité des données. Puis, les données ont été récoltées entre le mois de Septembre 2014 et Décembre 2014. Depuis ce temps, des évolutions ou/et des changements ont pu naître au sein du Ministère. Nous tenons également à souligner que réaliser des recherches dans un Etablissement public malgache est une investigation délicate car certaines données sont sensibles et peuvent mettre en cause l'intégrité du personnel. Et enfin, l'une des plus grands obstacles à nos investigations a été le facteur « politique ». En effet, la direction d'un Ministère est étroitement liée avec les orientations et appartenances politiques des dirigeants.

Conclusion de chapitre

Pour conclure cette partie, notre démarche de vérification des hypothèses s'inspirera des concepts de l'analyse des problèmes ainsi que du modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE. Les concepts théoriques nous serviront de références dans nos recherches. Toutefois, en tenant compte de nos limites et de nos objectifs de recherche, certains ajustements ont été nécessaires. Ainsi, nous avons pu avancer les conditions de validité de nos hypothèses. Par ailleurs, la récolte de données se fera à niveau de la DRH du MinAgri-DR grâce à des méthodes d'observation direct, d'entretiens ouverts, de documentation ainsi que d'étude sur base de données.

CONCLUSION PARTIELLE

Afin de bien mener nos investigations, un cadrage théorique sur la Gestion de l'Emploi et des Compétences à été réalisé. Nous pouvons en conclure que théoriquement la détermination d'une politique d'emploi se réalise à partir de ce concept. Par ailleurs, le concept théorique sur la modélisation d'un organisme public avec ses parties prenantes nous a facilité la description du MinAgri-DR.

Ensuite, dans le cadre d'une démarche scientifique de résolution de problème, nous avons pu dégager les conditions de validité de nos hypothèses. Ainsi,

- Premièrement, afin de vérifier l'hypothèse n°1, nos investigations seront consacrées sur l'étude des éventuels besoins en RH du Ministère. Nos recherches seront également portées sur la vérification de la qualité du processus de recrutement.
- Deuxièmement, dans la démarche de validation de l'hypothèse n°2, nous observerons l'aspect pratique de la « Gestion quantitative et qualitative de l'homme et l'emploi »

Partie II. RESULTATS D'ETUDES

L'objet de cette partie sera la présentation des résultats de nos études sur terrain. Rappelons tout d'abord nos deux (02) hypothèses : la première consiste à un projet de recrutement de techniciens et d'ingénieurs afin de redéployer et redynamiser l'effectif en faveur des régions ; et la seconde concerne la régularisation de la Gestion de l'Emploi et des Compétences au sein de l'établissement afin de ré-déterminer une politique adéquate.

Ainsi, cette partie comprendra alors deux (02) grands chapitres. Elle s'agira en premier lieu des résultats obtenus à partir de nos investigations relatives à la politique de recrutement actuelle du Ministère. Nous y exposerons les répartitions de l'effectif, les besoins en RH au niveau des Régions, et ensuite, les résultats d'étude sur la démarche par laquelle la DRH tentera de résoudre le problème, à savoir le processus de recrutement.

Dans cette partie seront également présentés les résultats de nos investigations relatives à la GEC mise en œuvre par la DRH. Elle s'agit alors des résultats d'études sur les aspects pratiques de la gestion quantitative et de la gestion qualitative de l'homme et l'emploi au sein du MinAgri-DR.

Chapitre II. LA POLITIQUE D'EMPLOI ACTUEL

Notre première hypothèse consiste à une politique de recrutement de personnel technicien en faveur des régions afin de redéployer et renforcer les régions les plus démunies. Ainsi, ce chapitre sera lié à la démarche de vérification de cette hypothèse. Il s'agit ici de présenter les résultats de nos études sur la définition des besoins en RH au niveau du Ministère. Ensuite, nous présenterons également les résultats d'observation sur le processus par lequel le MinAgri-DR tentera de satisfaire les besoins de l'établissement, autrement dit, le processus de recrutement.

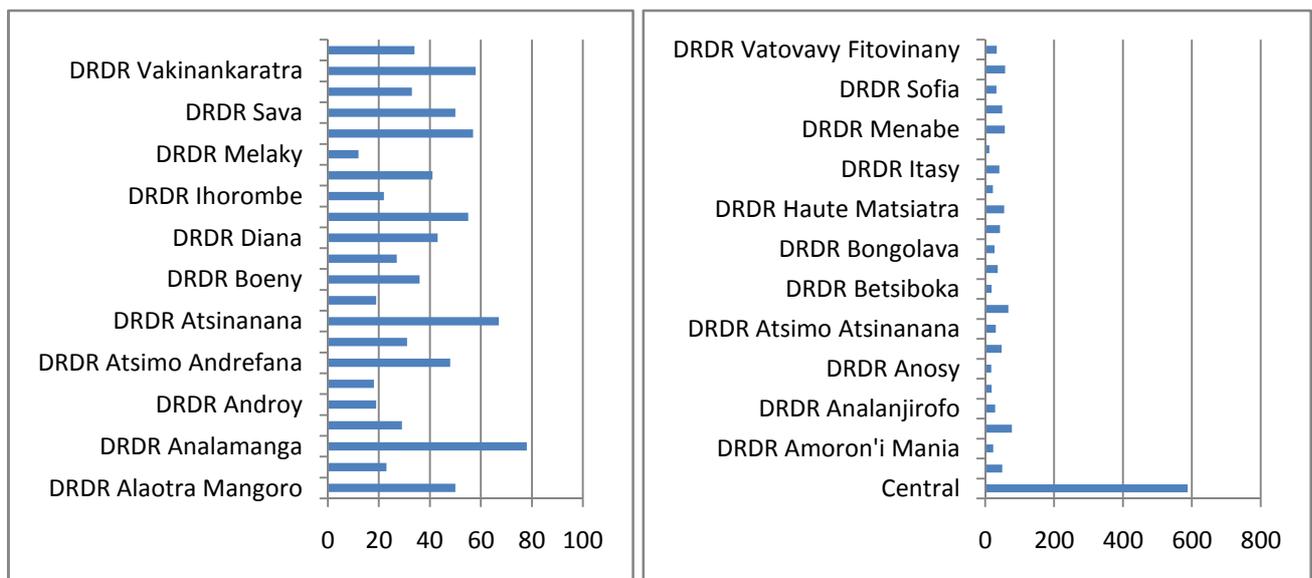
Section 1. Fondement de la politique de recrutement

Dans cette section, il s'agit de détecter les besoins réels du Ministère par région et ensuite de détecter à partir de la pyramide des âges les besoins futurs. Il s'agit, dans ce dernier cas, d'une simulation sur cinq (05) ans.

1.1. Répartition de l'effectif

Le tableau ci-après représente la répartition des effectifs actuels par région, c'est-à-dire au niveau des DRDR. Il a été réalisé à l'aide du traitement sur le SIGP et ensuite sur Microsoft Excel.

Figure 7. Répartition de l'effectif



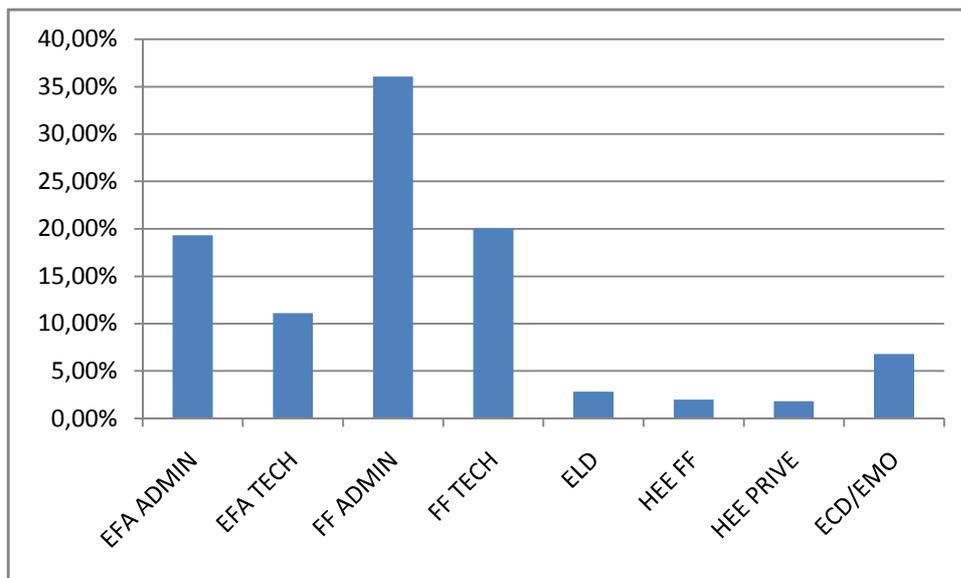
Source : Traitement de l'auteur à partir du SIGP (2014)

La figure de gauche montre une mal répartition de l'effectif actuel. La DRDR d'Analamanga possède le plus grand nombre de personnel tandis que la DRDR de Melaky est la plus démunie. A partir de la figure de droite nous pouvons en déduire qu'environ 600 sur 1500, soit au alentour de 40%, de l'effectif total du Ministère se trouve au niveau du centrale.

1.2. Effectif par catégorie

Il s'agit ici de distinguer l'effectif par catégorie afin de déterminer sur quelle catégorie d'individu devra-t-on orienter les efforts de recrutement. Nos attentions seront surtout focalisées sur le personnel administratif (EFA ADMIN & FF ADMIN) et le personnel technicien (EFA TECH & FF TECH). Rappelons que seuls les marqués « FF » sont des agents de l'Etat et les « EFA » sont des contractuels.

Figure 8. Répartition par catégorie du personnel



Source : Traitement de l'auteur à partir du SIGP (2014)

Ainsi, la figure ci-dessus nous montre que le Ministère est surtout composé de personnel administratif et technicien. Les EFA ADMIN & FF ADMIN représentent respectivement près de 20% et 35% de l'effectif. Les EFA TECH & FF TECH représentent environ 10% et 20% alors que sa principale mission est d'ordre technique.

1.3. Besoins immédiats

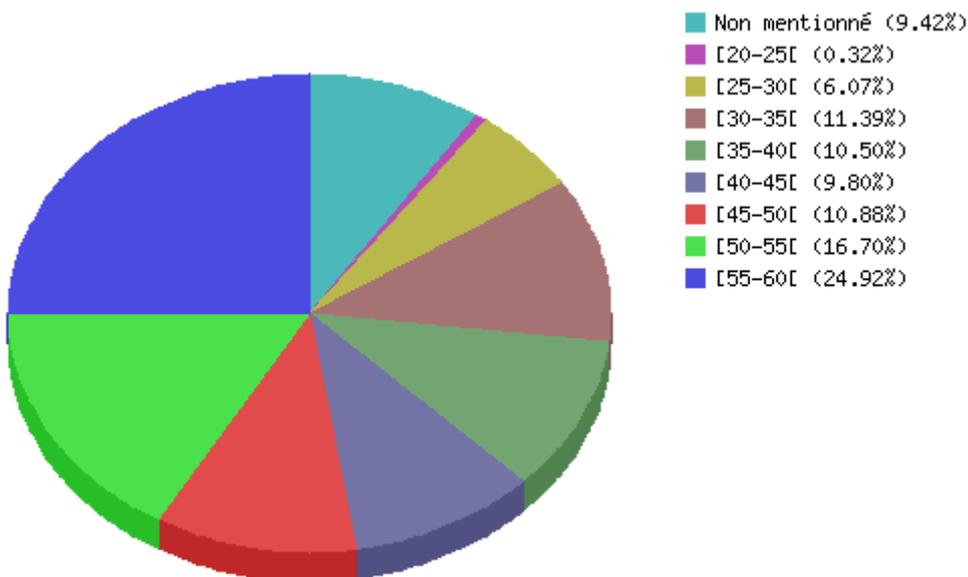
La DRH a tout d'abord parlé de manque de personnel, manque d'environ 2/3 du personnel par rapport à l'effectif prévisionnel. Toutefois, nous avons tenu à évaluer exactement le manque d'effectif en analysant les besoins prioritaires en RH des Directions.

Les principaux résultats se présentent comme le tableau en annexe nous le montre (*Annexe III*). Ce fameux tableau a été élaboré grâce à nos études sur les nombreuses lettres d'expression de besoin prioritaire émanant des différentes directions et surtout des DRDR. Cet extrait du tableau d'expression des besoins nous a montré des écarts entre l'effectif actuel et l'effectif prévisionnel. Les besoins en personnel se ressentent surtout dans la région d'Analamanga et dans la région du Vakinankaratra.

1.4. Besoins prévisionnels

Les données du SIGP montrent que les causes de sortie des employés sont en général les départs pour retraite. Ainsi, afin de détecter les éventuels besoins futurs du Ministère, il s'agit d'étudier la pyramide des âges de l'effectif à partir du SIGP. Puis, nous allons ensuite réaliser une simulation sur cinq (05) ans des départs en retraite du personnel.

Figure 9. Pyramide des âges



Sources : SIGP DRH 2014

Tout d'abord, l'étude de la pyramide des âges montre un vieillissement des agents de l'état travaillant pour le MinAgri-DR. Elle est en forme de « champignon ». Malgré un grand nombre de « non mentionné », les pourcentages nous permettent de constater une dominance des cinquantenaires dans l'effectif de l'établissement. Ensuite, il s'agit maintenant d'effectuer une projection dans les cinq ans à venir. Le tableau ci-après nous montre cette projection.

Tableau 5. Projection de besoins en RH sur cinq (05) ans

année	« Retraitable »	%	effectif cumulé	% cumulé
2014	16	1%	16	1%
2015	75	5%	91	6%
2016	76	5%	167	11%
2017	98	6%	265	17%
2018	56	4%	321	21%
2019	72	5%	393	26%
Moyenne	65,5	4%		

Source : Traitement de l'auteur à partir du SIGP2014

D'après le traitement statistique simple, l'effectif « retraitable » d'ici jusqu'en 2019 s'élève à 393, soit environ 26% de l'effectif actuel. En moyenne le MinAgri-DR devra recruter 66 personnes par an pendant les cinq (05) prochaines années afin de garder le même effectif en 2019.

Section 2. Mise en œuvre de la politique

Dans cette section, il s'agit de parler de la qualité du processus de recrutement au niveau du MinAgri-DR. A cet effet, elle comprendra les paragraphes suivants : l'existence d'un manuel précis concernant le recrutement, la description réaliste des postes à pourvoir et l'identification du profil correspondant et enfin, l'intégration parfaite des nouvelles recrues

2.1. Le processus de recrutement

Le recrutement s'effectue sous forme de projet en fonction des besoins. Par ailleurs, il n'existe aucun texte ministériel montrant les démarches à suivre lors de la phase d'acquisition des ressources humaines au sein du MADR. Toutefois, le Responsable affirme qu'elles sont établies conformément au manuel de guide des activités RH régies par le texte d'application

de la loi n°2003-11 du 03 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires. Après des recherches sur le guide de procédure³⁹ des activités RH dans la fonction publique malgache, nous n'avons pas vu de quelconque procédure précise qui montrait les démarches exactes qu'un Ministère devrait suivre à l'interne pour le recrutement. Ce fameux guide ne fournit que les démarches administratives aux besoins des clients externes de la DRH, à savoir le MFPTLS et du MFB. Ainsi, grâce à un document de projet de recrutement élaboré par la DRH en 2012, nous avons pu acquérir une vision des différentes étapes dans un recrutement au sein du MinAgri-DR. Ci-après un tableau synthétisant ces démarches.

Tableau 6. Démarches de l'acquisition des ressources humaines

Etapes	Tâches
Définition des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Reçu des lettres d'expressions des besoins et Compilation des besoins • Priorisation et décision de recrutement par les entités responsables
Mise en place des dispositifs de recrutements	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de la commission de recrutement • Préparation des matériels
Diffusion des offres d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement des annonces • Gestion des dossiers de candidatures
Sélection des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> • Conception des outils de sélections (grille des valeurs-grille d'entretien) • Sélections des candidatures
Prise en main des nouvelles recrues	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution des dossiers administratifs de recrutement • Vérification administrative des dossiers • Publication des actes de gestion • Mandatement de la solde • Formation d'acclimatation des nouvelles recrues

Source : projet recrutement MinAgri-DR 2012⁴⁰

D'après le tableau, l'acquisition des ressources humaines au sein de l'établissement peut être synthétisée en cinq grandes étapes qui sont : la définition des besoins, la mise en place des dispositifs de recrutement, la diffusion des offres, la sélection des candidatures et la prise en main des nouvelles recrues. Le délai des procédures nous est impossible de définir car la réalisation effective du recrutement dépend des décisions prises par plusieurs parties prenantes.

³⁹ FOP, Manuel de procédure de Gestion des Ressource Humaines de l'Etat, Novembre 2006

⁴⁰ DRH, Document de projet recrutement MinAgri-DR 2012

Dans cette phase du recrutement, la composition de la commission de recrutement se présente comme suit : 01 représentant de la DRH, 01 représentant du cabinet, 01 représentant du direction/division/service demandeur, 01 supérieure hiérarchique si nécessaire. Par ailleurs, il n'existe également pas de texte précis montrant les démarches d'intégration. La législation prévoit une obligation de moyen de la part de l'Administration à assurer une parfaite acclimatation des nouvelles recrues. Néanmoins des textes précis montrant les démarches à suivre au niveau du Ministère n'existent pas, même si la DRH affirme la réalisation de cette phase du recrutement.

2.2. Qualité du processus

En rapport avec le tableau montrant l'acquisition des ressources humaines, nous allons voir ici en premier lieu la définition des postes à pourvoir. Nous allons ensuite parler du « dispositif de recrutement » et enfin de la phase d'intégration.

2.2.1. Définition du poste à pourvoir

L'analyse des nombreuses lettres d'expression des besoins en RH nous ont montré des impressions dans la définition du poste à pourvoir. En effet, les lettres contiennent le « titre du poste », les « motifs », les « tâches » et le « profil du candidat recherché ». Toutefois, les tâches mentionnées ne contiennent que quelques phrases (deux ou trois) qui décrivent le poste. De plus, lors de l'élaboration du projet de recrutement, la tenue d'une analyse de poste afin de bien définir le poste à pourvoir n'a pas été réalisée.

2.2.2. Définition du profil

La définition du profil se fait par rapport aux diplômes qui seront ensuite affectés à des corps de fonctionnaire prévu par législation. Toutefois, les caractéristiques intéressantes, autres que le diplôme, comme les « conditions physiques », « aptitude relationnelle », etc.... ne sont pas mentionnées. Nous avons pu également constater que ce sont les postes à pourvoir dans les régions qui font surtout l'objet de manque de clarté. Ce manquement concerne les informations sur les postes à pourvoir, mais également les informations sur le profil du candidat idéal.

2.3. Qualité en chiffre du processus

Dans la Fonction Publique malgache, le recrutement est souvent critiqué comme étant non fiable. Ainsi, nous avons tenu à déterminer les éventuelles anomalies en se focalisant sur les dates de recrutement.

Tableau 7. Tableau des dates de recrutement anormal au niveau des DRDR

	Effectif	Date d'entrer en 0000 et 2015	% date	Nombre d'agent Non cadré	%
DRDR Alaotra Mangoro	50	3	6,00%	3	100,00%
DRDR Amoron'i Mania	23	3	13,04%	3	100,00%
DRDR Analamanga	78	4	5,13%	4	100,00%
DRDR Analanjirofo	29	1	3,45%	1	100,00%
DRDR Androy	19	2	10,53%	1	50,00%
DRDR Anosy	18	0	0,00%	0	
DRDR Atsimo Andrefana	48	4	8,33%	3	75,00%
DRDR Atsimo Atsinanana	31	6	19,35%	6	100,00%
DRDR Atsinanana	67	4	5,97%	3	75,00%
DRDR Betsiboka	19	0	0,00%	0	
DRDR Boeny	36	2	5,56%	2	100,00%
DRDR Bongolava	27	0	0,00%	0	
DRDR Diana	43	5	11,63%	4	80,00%
DRDR Haute Matsiatra	55	2	3,64%	2	100,00%
DRDR Ihorombe	22	3	13,64%	3	100,00%
DRDR Itasy	41	2	4,88%	2	100,00%
DRDR Melaky	12	3	25,00%	2	66,67%
DRDR Menabe	57	1	1,75%	1	100,00%
DRDR Sava	50	12	24,00%	11	91,67%
DRDR Sofia	33	1	3,03%	1	100,00%
DRDR Vakinankaratra	58	1	1,72%	1	100,00%
DRDR Vatovavy Fitovinany	34	4	11,76%	2	50,00%
Total général	850	63	7,41%	55	87,30%

Source : Traitement de l'auteur à partir du SIGP 2014

La colonne « date anomalie » dans le tableau montre des dates d'entrer au sein du MinAgri-DR en 2015 alors que nous avons consulté le SIGP en 2014. Elle évoque également les recrutements dont les dates ne figurent pas dans la base de données. Nous constatons que 7.41% de recrutement suscite des doutes rien qu'en parlant de la date. De plus, 87.30% de cas de recrutement concernent le recrutement d'agent non cadré.

Ce tableau peut confirmer l'existence du népotisme ou de la corruption au sein du MinAgri-DR. Des bruits de couloir parlent même de système de « cota ». Les personnes en haut de la hiérarchie pourraient chacune introduire un nombre déterminé par cota d'individu au sein de l'Etablissement. Toutefois, en guise d'explication, la DRH a évoqué plusieurs raisons possibles de ces anomalies. Ce sont :

- Le manque de mise à jour de la base de données, ce qui explique les « années 0000 » sur les dates de recrutement.
- Selon toujours la DRH, il se peut que ces personnes dont la date d'entrer est enregistrée en « 2015 » ont été déjà recrutées en 2014, mais à cause de la lenteur des procédures administratives, elles seront enregistrées en 2015.

Conclusion chapitre

Les enjeux de la politique d'emploi actuel sont de permettre une égalité de service rendu au niveau de toutes les Régions ainsi que de répondre aux besoins en RH des Régions. A cet égard, nous avons pu observer des écarts considérables entre l'effectif du DRDR d'Analamanga par rapport à celui des autres DRDR. Nos investigations nous ont permis également de constater des écarts quantitatifs et qualitatifs, actuels et prévisionnels, entre l'emploi et l'homme ; par ailleurs, en vue d'accompagner le MinAgri-DR dans l'atteinte de ses objectifs, la DRH a opté pour une politique de recrutement. Ainsi, nous avons pu constater les différentes étapes de la mise en œuvre de cette politique au sein de l'Etablissement. Et enfin, d'après nos traitements sur SIGP, nous avons constaté certaine anomalie sur les dates de recrutement.

Chapitre II. ASPECTS PRATIQUES DE GEC AU SEIN DU MINISTERE

Les moyens concrets pour une réelle démarche de GPEC n'existent pas encore au sein du Ministère. Toutefois, nous observerons dans ce présent chapitre des moyens et activités au sein la Direction des Ressources Humaines afin de gérer qualitativement et quantitativement l'emploi et l'homme au niveau du MinAgri-DR.

Section 1. Gestion « quantitatif de l'homme et l'emploi »

Dans cette section, nous parlerons surtout des moyens mis en place au niveau de la DRH afin de maîtriser l'évolution démographique et l'évolution de l'emploi au sein de l'Etablissement. Nous présenterons également une étude statistique sur les postes « non déterminé ».

1.1. Moyens matériels

Nous parlerons en premier lieu du tableau de bord RH. Il s'agit ensuite de l'étude portée sur le fameux SIGP. Et enfin, nous remarquerons l'inexistence d'un pointage électronique.

1.1.1. Tableau de bord RH

A un certain moment, la Direction des Ressources Humaines sortait périodiquement un état caractéristique de son effectif afin de contrôler son évolution. Mais le dernier rapport monte à Janvier 2014. Ainsi, dans l'optique de gestion des emplois et des compétences, les rubriques de ce tableau de bord étaient : Effectif par statut/sexe, effectif par tranche d'âge/sexe, effectif par profil catégorie, effectif par cadre/sexe, effectif par niveau/sexe, effectif entité par cadre et effectif région par cadre. Toutefois, les détails seront montrés en annexe. (*Annexe V*). Cependant, le SPGRH a avoué ne plus tenir à jour ce tableau de bord depuis le changement de DRH.

1.1.2. Système d'Information et de Gestion du personnel. (SIGP)

S'alignant dans la politique de l'Etat de moderniser la Fonction Publique, le Ministère de l'Agriculture a mis en place un système d'information et de gestion de personnel (SIGP) dans le but de faciliter les prises de décision en matière de Ressources Humaines. Toutes les activités opérationnelles de la gestion des Ressources Humaines s'effectuent à partir du SIGP.

Ainsi, lors de nos investigations, nous avons effectué nous- même quelques simulations sur le SIGP afin de connaître ses fonctions réelles. De ce fait, à partir de nos investigations et avec l'aide des entretiens réalisés auprès du Responsable, nous allons essayer de synthétiser les relations du SIGP avec la GRH du MADR. Ci-après un tableau montrant l'utilité du SIGP sur les activités de GRH au sein du MADR :

Tableau 8. Fonctionnalité du SIGP

Rubriques	Utilités
Recrutements	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les besoins en effectif grâce à l'étude des dimensions des DRDR au niveau des Faritany • Le SIGP permet de déterminer les besoins en personnel grâce à l'étude des pyramides d'âge de chaque Direction • Permet de déterminer le profil du candidat recherché grâce à l'étude du profil du personnel sortant laissant ainsi le poste vacant
Formations	<ul style="list-style-type: none"> • Aide le SPGRH dans la recherche de candidat potentiellement bénéficiaire de formation
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Aide le SAP à élaborer les projets d'avancement en échelon et en classe • Permet une projection de l'état de l'effectif

Source : Observation de l'auteur sur terrain 2014

Comme nous le constatons, le SIGP est un matériel essentiel dans toute la gestion des ressources humaines au sein du MinAgri-DR notamment dans la gestion de l'emploi. Il fournit ce que le personnel appelle « le tableau des emplois ».

Cependant, le SIGP a été mis en place assez récemment et ne contient donc pas des informations ultérieures à sa mise en place, autrement dit vers la fin de l'année 2013. Nous n'assurons pas également la mise à jour effective de la base de données. En effet, dès fois le SIGP montre dans la même journée un effectif total de 1550 puis de 1680. Ainsi, les chiffres fournis par le SIGP contiennent quelques approximations.

1.1.3. Matériel de gestion des heures travaillées

Les heures réellement travaillées par le personnel du MinAgri-DR sont impossibles à gérer faute d'instrument de mesure au niveau du service administration du personnel (SAP). Tout le personnel est tenu à entrer au travail à 8heure et à sortir vers 16heure. Cependant, il est, à première vue, frappant de constater que ces horaires ne sont pas forcément respectés par le personnel. Elle peut aussi montrer le manque d'engagement et de professionnalisme de la part du personnel.

1.2. Postes « Non déterminés »

Le traitement sur SIGP nous a permis de constater que nombreux sont encore les postes à titre « Non déterminé ». Diverses raisons ont été évoquées, notamment la possibilité d'erreur lors de la mise à jour de la base de données ou encore d'autres. Cependant, nous exposerons ci-après les résultats que nous avons constatés au niveau des DRDR. Divers interprétations pourrons être déduites à partir de ce tableau.

Tableau 9. Statistiques postes « Non déterminés »

	Eff.	Empli ND	% ND	Con/ND	%con/ND
DRDR Alaotra Mangoro	50	6	12,00%	4	66,67%
DRDR Amoron'i Mania	23	0	0,00%	0	
DRDR Analamanga	78	5	6,41%	3	60,00%
DRDR Analanjirofo	29	3	10,34%	1	33,33%
DRDR Androy	19	3	15,79%	3	100,00%
DRDR Anosy	18	3	16,67%	3	100,00%
DRDR Atsimo Andrefana	48	2	4,17%	1	50,00%
DRDR Atsimo Atsinanana	31	3	9,68%	2	66,67%
DRDR Atsinanana	67	15	22,39%	7	46,67%
DRDR Betsiboka	19	2	10,53%	1	50,00%
DRDR Boeny	36	5	13,89%	2	40,00%
DRDR Bongolava	27	1	3,70%	1	100,00%
DRDR Diana	43	7	16,28%	4	57,14%
DRDR Haute Matsiatra	55	12	21,82%	7	58,33%
DRDR Ihorombe	22	3	13,64%	3	100,00%
DRDR Itasy	41	5	12,20%	4	80,00%
DRDR Melaky	12	1	8,33%	1	100,00%
DRDR Menabe	57	2	3,51%	2	100,00%
DRDR Sava	50	9	18,00%	8	88,89%
DRDR Sofia	33	4	12,12%	2	50,00%
DRDR Vakinankaratra	58	10	17,24%	7	70,00%
DRDR Vatovavy Fitovinany	34	0	0,00%	0	
Total général	850	101	11,88%	66	65,35%

Source : Traitement de l'Auteur à partir du SIGP 2014

Ces chiffres montrent un certain manquement sur la connaissance des emplois. Ces lacunes pourront affecter une bonne gestion des emplois. Par ailleurs, en approfondissant encore plus nos recherches, nous observons surtout des emplois à titre « non déterminés » occupés par des agents non encadrés. Diverses interprétations pourront être également déduites de ce tableau. En bref, le tableau nous a montré que 11.88% des emplois au niveau des DRDR sont à titre « non déterminé » et que la plupart de ces emplois (65.35%) sont occupés par des agents non cadres. De plus, le tableau ne montre que les « non déterminé » au niveau des régions ceux du central n'y est pas encore considérés et peut encore alourdir ces pourcentages.

Section 2. Gestion « qualitatif de l'emploi et l'homme »

Au sein du MinAgri-DR, nous ne pouvons pas actuellement parler de gestion qualitatif des ressources humaines, les principales occupations actuelles sont surtout d'ordre quantitatif. Ainsi, nous allons observer en premier lieu l'inexistence de fiche de fonction au niveau du MinAgri-DR. Nous apprécierons par la suite des divers moyens de renforcement de capacité existants au sein de l'établissement et enfin des « avancements » et évaluation des RH.

2.1. Inexistence de Fiche de fonction

Comme nous l'avons vu plus haut, l'organigramme du MinAgri-DR est fixé par le Décret ministériel n°2014-291 du 13 Mai 2014 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère. Cependant, nos investigations nous ont permis de constater qu'à part certains des attributions des hauts postes qui sont décrits dans ce décret, il n'existe aucun texte qui décrit les principales tâches des différents directions et services.

Afin d'expliquer ce manquement, la DRH évoque un changement de l'organigramme trop fréquent à chaque changement de dirigeants (cf. historique). Ainsi il est difficile d'entamer une analyse et description des postes par faute de continuité.

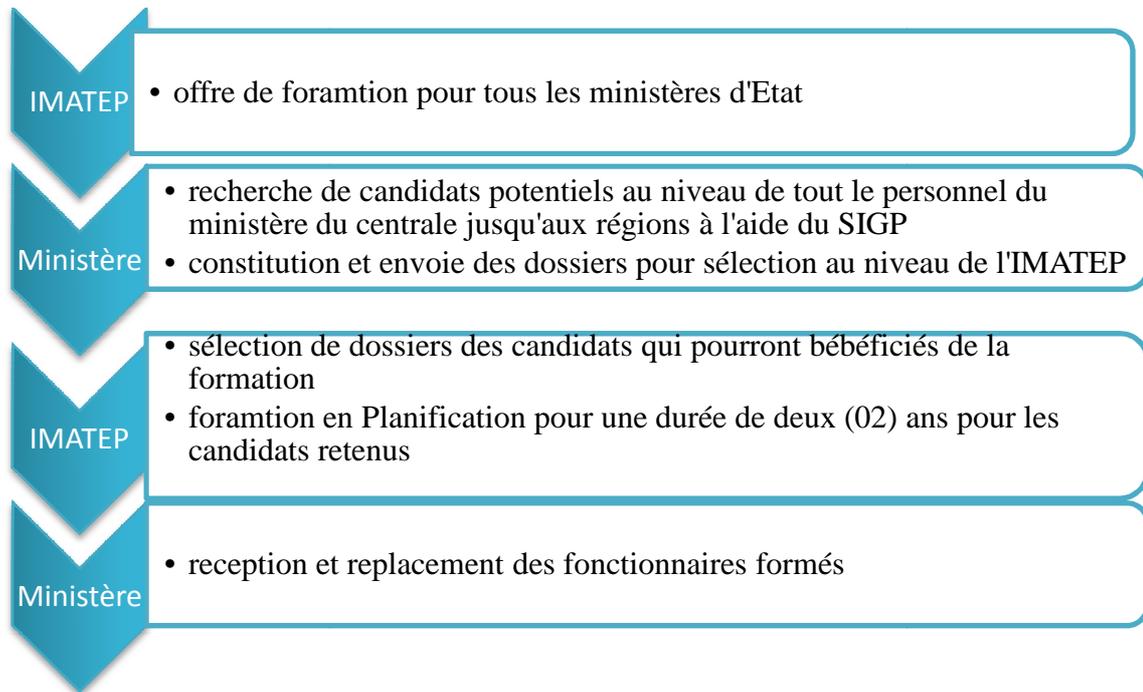
2.2. Renforcement de capacité

Actuellement, nous pouvons détecter trois (03) types de formation, couramment appelé « renforcement de capacité ». Ce sont : les formations locales et les formations extérieures. Il existe également des formations que chaque direction dispense à son effectif. Et enfin, des renforcements de capacité de personnel administratif au niveau des régions sont actuellement réalisés.

2.2.1. Formation locale

Les procédures en matière de formation sont assez floues. Cependant, grâce à nos observations, nous pouvons résumer cette phase de renforcement de capacité comme la figure ci-après nous la montre :

Figure 10. Renforcement de capacité en formations locales



source : Observation de l'auteur 2014

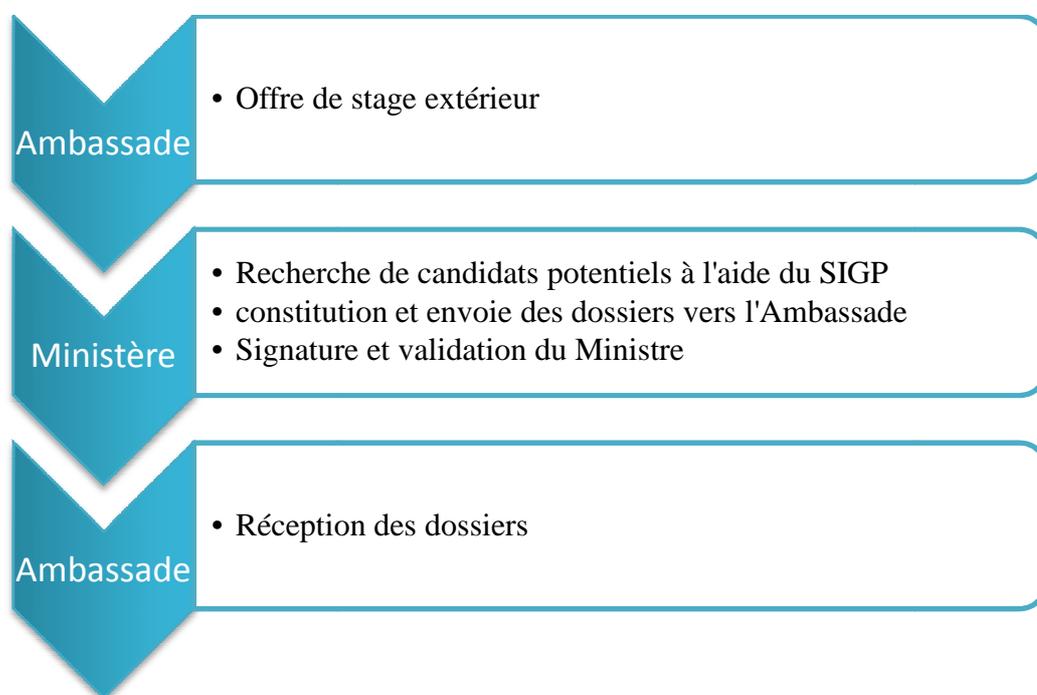
Nous pouvons constater que les offres de formation proviennent toujours de l'extérieur du Ministère. La DRH a évoqué que, faute de moyen financier, l'établissement n'est pas en mesure d'organiser un réel plan de formation pour son personnel. Par ailleurs, pour l'année 2014, le MinAgri-DR a proposé cinq (05) candidats mais seul un (01) venant des régions a été retenu par l'IMATEP. L'intéressé sortira donc avec un diplôme planificateur en 2016

2.2.2. Formations extérieures

Concernant les formations extérieures, les offres de formations proviennent des Ambassades du pays offreur. Pendant l'année 2014, les ambassades qui se sont manifestées sont celle de l'Egypte et de l'Inde. Ces pays ont proposé des stages de six (06) mois dans le domaine de l'agriculture. Cependant, les données disponibles concernant les formations continues sont limités. Nos recherches nous ont permis de constater que pour l'année 2014, vingt deux (22) agents de l'Etat œuvrant pour le MinAgri-DR ont reçus des bourses extérieures. Les pays hôtes sont l'Egypte, l'Inde et la Chine. En générale, les thèmes de formation sont des thèmes

spécifiques à l'agriculture. Ci-après un procédé en matière de détermination des bénéficiaires de formation. Faute de décret précisant exhaustivement ces démarches, la figure ci-après est le résultat d'observation.

Figure 11. Renforcement de capacité en formations extérieures



Source : Observation de l'auteur 2014

Des offres de stage et formation à l'étranger constitue de réelles opportunités en question de gestion de compétences. Cependant, dès fois ce sont toujours les même qui partent.

2.2.3. Formation dispensée par chaque direction

Selon les entretiens avec la DRH, les dossiers formation ne passent pas forcément au niveau de sa Direction. Chaque direction possède ses propres budgets. Dispenser des formations pour le personnel dépend donc entièrement du plein gré de chaque directions et en fonction de leur budget de fonctionnement. Il serait également difficile de demander aux chefs de direction de faire parvenir leurs dossiers formation à la DRH.

2.2.4. Formation dispensée par la DRH

Selon le site web du MinAgri-DR, avec l'encadrement de la Direction des Ressources Humaines (DRH), 53 nouveaux agents ont déjà été recrutés en faveur des DRDR de Betsiboka, Sofia, Diana et Menabe. Par la même occasion, la DRH a réalisé des séances de formation/d'information à l'intention des responsables du Personnel de ces DRDR afin qu'ils

soient capables d'accompagner administrativement les agents tout au long de leur carrière. Les autres DRDR bénéficieront de ces séances d'information/formation en 2015.⁴¹

2.3. Evolution de carrière : les « avancements »

La gestion administrative du personnel au sein de la DRH englobe plusieurs domaines dont la gestion des prises en charge en matière de santé ou encore d'autre. Toutefois, nous parlerons ici de gestion des « avancements ». L'évolution de carrière dans la fonction publique est caractérisée par ce processus. Le personnel bénéficie donc d'une promotion automatique en grade en fonction de son diplôme et de son ancienneté (classe et échelon). L'indice salariale est calculé à partir du grade de l'intéressé quelque soit son poste et non donc à partir de critère de compétences. Afin de bénéficier de ce passage, l'intéressé est évalué par son supérieur hiérarchique sur divers critères de compétence et de qualité. Le supérieur hiérarchique est tenu à remplir une fiche d'évaluation appelé BIN ou Bulletin Individuel de Note qui sera transmise au Service Administration du Personnel (SAP) de la DRH. Cependant, il est très rare qu'un agent ne réussisse à cette évaluation. L'intéressé n'est recalé qu'en cas de faute extrêmement grave. Encore, il faudra bien définir ce que veut dire « faute grave ». La grille indiciaire du MinAgri-DR sera présentée en annexe. (*Annexe VI*)

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter nos résultats d'études sur l'aspect pratique de la GEC au sein du MinAgri-DR. Ainsi, les pratiques de gestion quantitative de l'homme et l'emploi au sein du MinAgri-DR ont été observées. Nous avons pu constater l'abondance de la tenue d'un tableau de bord RH, l'existence d'un système d'information et de gestion du personnel, mais également l'existence des postes à titre « non déterminé ». Par ailleurs, en matière de gestion qualitative, nous avons remarqué l'inexistence de fiche de poste/ fiche de fonction. Et enfin, grâce à nos investigations, nous avons pu étudier les différents moyens de renforcement de capacité ainsi que le processus d'évolution de carrière au niveau de l'établissement.

⁴¹www.agriculture.gov.mg, Janvier 2015

CONCLUSION PARTIELLE

Dans cette partie, nous avons pu observer les réalités sur terrain. Grâce à nos recherches sur la base de données RH, nous avons pu constater que les objectifs de déconcentration de l'effectif ne sont pas encore réellement respectés. Nous avons également vu que le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, en 2014, est principalement composé de personnel administratif. Par ailleurs, de nombreuses lettres d'expression de besoins en Ressources Humaines émanent des Régions. S'ajoutant à tout cela, un vieillissement du personnel atteint le Ministère. Ainsi, afin de faire face à ces défis, la politique d'emploi actuelle du Ministère est principalement basée sur une politique de recrutement de personnel technicien en faveur des Régions. A partir de nos documentations et des entretiens réalisés auprès de la Direction des Ressources Humaines, nous avons pu esquisser les démarches de mise en œuvre de cette politique.

Nos observations de trois (03) mois au niveau de la DRH nous a également permis d'acquérir une vision approfondie sur les pratiques de GEC au sein MinAgri-DR. Concernant la gestion quantitative de l'homme et l'emploi, nous avons pu observer le tableau de bord RH, les fonctionnalités du SIGP. Nos divers traitements de données à partir du SIGP nous a permis de détecter certains postes à titre « non déterminé » au sein de l'Etablissement. Et enfin, grâce à divers entretiens et documentations, nous avons pu observer les pratiques de renforcement de capacité et les pratiques d'« Avancement ». Dans ce dernier cas, nous parlons de la facette qualitative de la Gestion de l'Emploi et des Compétences au sein du MinAgri-DR.

Partie II. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

En gros, cette présente partie répondra aux questions : Qu'en pensons-nous des résultats de nos études, autrement dit, des réalités sur terrain ? Dans quelles mesures les conditions de validité de nos hypothèses ont-elles été respectées ou pas ? Elle contiendra alors les interprétations et les appréciations des résultats de notre investigation par rapport à nos conditions de validité des hypothèses.

Les résultats d'étude sur les besoins en recrutement d'ingénieurs et de techniciens en faveur des Régions y seront commentés. Nous essayerons de développer les enjeux de cette politique. Le processus de mise en œuvre de la politique de recrutement y sera confronté avec nos conditions de validité. L'objectif sera de détecter les éventuels écarts. Par ailleurs, nous y discuterons également de la facette quantitative et qualitative de la gestion de l'Emploi et des Compétences mise en œuvre par la Direction des Ressources Humaines. Les éventuels écarts entre la théorie et les pratiques au sein du MinAgri-DR seront mis en exergue.

Ainsi, afin de combler les éventuels écarts qui pourront handicaper le Ministère dans l'atteinte de ses objectifs, nous procéderons avant tout à une analyse des points forts et des points faibles de l'Etablissement. En tenant compte de ces points forts et points faibles, nous allons proposer à la DRH un concept qui pourra lui permettre d'assurer ses missions et de fournir les services nécessaires à ses clients. Nous essayerons également de détecter les risques probables que pourra engendrer notre concept afin de définir les mesures d'accompagnement nécessaires.

Chapitre I. DISCUSSIONS

L'objet de ce présent chapitre sera d'interpréter et d'apprécier les principaux résultats de nos études. Ensuite, afin de déduire les éventuelles recommandations que nous jugerons importantes, nous procéderons à une analyse systémique de la fonction RH au sein du MinAgri-DR. A cet égard, ce chapitre sera composé de deux (02) grandes sections, à savoir la section « interprétation et appréciations des principaux résultats d'études » et la section « Analyses systémiques ».

Section 1. Interprétations et appréciations des résultats

Cette présente section sera axée sur les appréciations des résultats d'investigation relative à la politique d'emploi actuelle. Nous apprécierons également les pratiques et techniques de GEC au niveau du MinAgri-DR.

1.1. Interprétations sur la politique d'emploi actuelle

Nous allons ici parler des avantages et des limites de la politique de recrutement actuel. Ces avantages et limites seront tirés à partir de l'interprétation de nos résultats dans le chapitre I de la Partie « Résultats ».

1.1.1 Avantages de la politique de recrutement

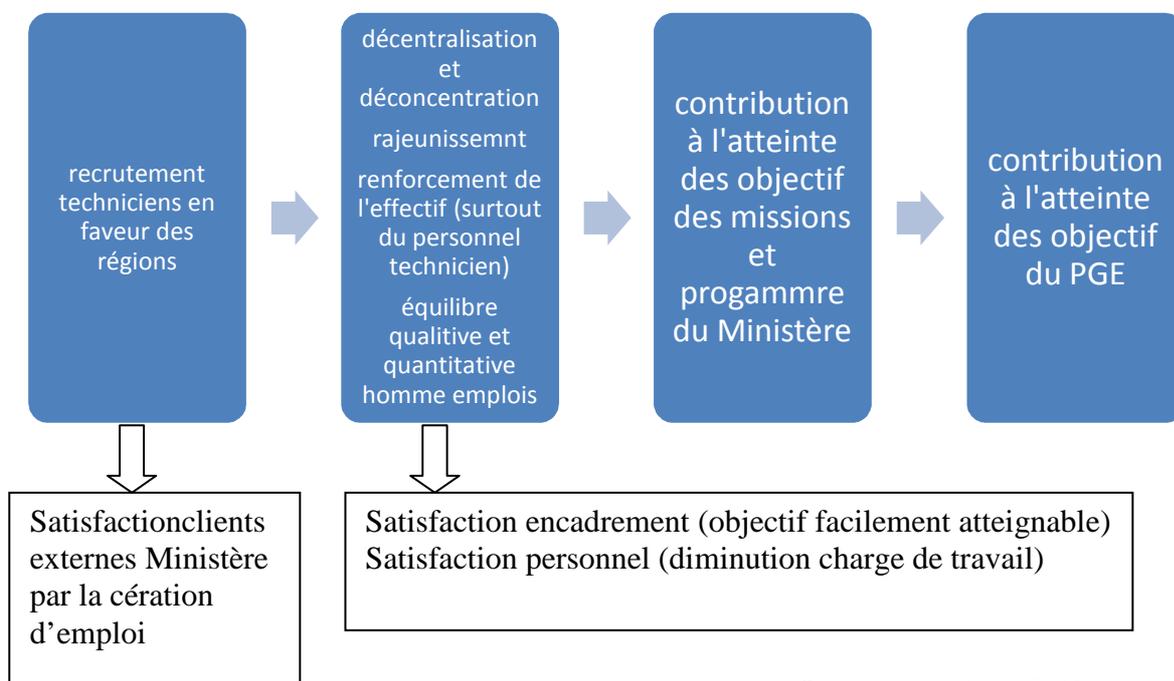
La DRH n'a pas opté par hasard pour une politique de recrutement. En effet, nous avons constaté dans la partie « résultats » les diverses raisons qui ont donné naissance à cette politique. Tout d'abord, face à la mauvaise réparation de l'effectif montrée par la figure n°7 (exemple : La DRDR d'Analamanga : 8.97% du personnel ; DRDR de Melaky : 1.57% des effectifs), un projet de recrutement en faveur des Régions sera nécessaire afin d'atteindre les objectifs de déconcentration et de décentralisation. Il permettra un équilibre quantitatif entre l'homme et l'emploi au niveau des DRDR. L'impact escompté par cette politique sera l'égalité de la qualité des services rendus auprès la population agricole. Ce qui devra contribuer au développement harmonieux des Régions.

Ensuite, la figure n°8 montre un manque de personnel technique par rapport au niveau du personnel administratif. Cependant, les missions principales du MiniAgri-DR sont principalement d'ordre technique. L'hypothèse d'un recrutement de technicien semble être largement logique.

Par ailleurs, vu le nombre d'expression de besoins en RH émanant des différentes Directions, surtout de la part des DRDR, une politique de recrutement sera le mieux adaptée à la situation actuelle. De plus, une des causes principales du manque d'effectif a été le départ en retraite de nombreux agents depuis 2010. De nombreux postes se sont donc libérés et permettront ainsi de combler le manque de poste budgétaire souvent évoqués par la DRH.

Et enfin, environ 26% du personnel actuel partira en retraite dans les cinq prochaines années, l'effectif du MinAgri-DR sera encore de plus en plus en déficit. Ceci confirme encore l'hypothèse de recrutement malgré que cet indicateur ne soit pas réellement considéré par le Ministère. Vue de cette façon, la politique de recrutement participe déjà à une Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Ainsi, selon les paragraphes précédents, il s'agit de recruter des ingénieurs et techniciens en faveur des Régions afin d'accompagner le Ministère dans l'atteinte de ses programmes. La figure suivante nous montre une brève vision des impacts escomptés.

Figure 12. Impacts escomptés de la première hypothèse



Source : Analyse de l'auteur 2015

La politique de recrutement actuelle offrira des opportunités d'emploi pour les jeunes et par la même occasion contribuera au développement harmonieux des Régions. Elle devra permettre également une proximité des services rendus au niveau de la population agricole. Ce qui va largement permettre l'atteinte des objectifs fixés. Par ailleurs, un recrutement permet surtout

de donner un nouveau souffle, de nouvelles idées, afin de redynamiser la machine. Il contribuera en partie aux objectifs de rajeunissement des agents de l'Etat et des agents non cadres. En bref, cette politique consistera à équilibrer quantitativement et qualitativement l'homme et l'emploi. Ce qui permettra le redéploiement et le renforcement de l'effectif au niveau des Régions. Le Ministère pourra à cet effet atteindre les objectifs fixés dans son programme d'action et contribuera ainsi à la réalisation du programme général de l'Etat (PGE).

1.1.2. Limites de la politique de recrutement

D'après tout ce qui précède, la politique d'emploi actuelle adoptée par le Ministère et sa DRH semble présenter de nombreux avantages. Toutefois, des études plus précises sur des critères tels que la production rizicole de chaque Région et/ou la population agricole par région n'ont pas encore été réalisées. (Et si la répartition actuelle sera justifiée par ces critères ?) Ainsi, une politique de recrutement massif en faveur des Régions pourrait ne pas être une priorité.

Les résultats de nos recherches nous ont également montré que certains critères d'efficience sont loin d'être respectés dans le processus de recrutement du MinAgri-DR. Ils nous ont permis de constater que nombreux sont les imprécis dans les postes à pourvoir. Aucune définition exacte sur les tâches et les activités, c'est-à-dire les exigences du poste ne sont pas précisées dans les lettres d'expression des besoins. La définition du profil exacte du candidat potentiel est également imprécise. En rapport avec la théorie, la qualité du recrutement devra se baser sur une bonne description des besoins, or ce n'est pas le cas. Certes, dans la pratique et avec l'expérience, l'équipe de la DRH ainsi que les divers Responsables du personnel au niveau de chaque Direction reconnaissent les besoins grâce aux indicateurs « corps de fonctionnaire ». Néanmoins, ces indicateurs même ne constituent pas de réel critère qualitatif fiable ni de l'emploi ni de l'homme. Nous allons en parler plus loin.

De plus, la phase d'intégration de nouvelles recrues est également floue. Sans une intégration réussie, le Ministère ne pourra prétendre une qualité du recrutement. En effet, la phase intégration est une phase à ne pas négliger dans un processus de recrutement. Bien évidemment, cette phase est pilotée par l'équipe de la DRH en vue de fournir des personnes de qualité pour leurs clients internes. Cependant, il n'existe aucun critère réel qui permet de mesurer la parfaite intégration de ces nouvelles recrues.

Ainsi, la politique d'emploi adoptée, autrement dit la politique de recrutement, ne permet pas un accompagnement stratégique parfait de la fonction RH dans les programmes de développement du Ministère. En effet, malgré les enjeux récapitulés dans la figure n°12, le problème se situe sur le fondement même de la politique et les lacunes de sa mise en œuvre. Cette politique d'emploi peut entraîner de nombreux risques de coûts cachés notamment dans les formations supplémentaires. Les postes budgétaires inutilement occupés par des personnes non adaptées constitueront également de gaspillage et de réel handicap sur le côté financier de l'établissement. De plus, dans la pratique, une démarche de licenciement est rare et très difficile dans la Fonction Publique. Le recrutement est donc une phase à haut risque en vue d'un réel accompagnement de la fonction RH dans les plans d'action du Ministère.

1.2.Appréciation des techniques et pratiques de GEC au sein du MinAgri-DR

Théoriquement, afin de déterminer une politique d'emploi, il s'agit d'assurer une GPEC. Ainsi, comme convenu, cette sous-section contiendra une confrontation des pratiques et méthodes de gestion qualitative et quantitative de l'homme et l'emploi au niveau du MinAgri-DR avec la théorie. Nous parlerons de l'aspect gestion quantitative puis de l'aspect gestion qualitative.

1.2.1 L'aspect quantitatif de la GEC

Un des atouts de la DRH a été la tenue d'un tableau de bord permettant une meilleure gestion de l'effectif. Cependant, l'abandon de cette pratique depuis quelques temps ne garantit plus la connaissance exacte de l'évolution de l'effectif. Des mises à jour seront nécessaires. La maîtrise parfaite de l'effectif nous laisse également perplexe. En effet, selon la pyramide des âges, nous ne connaissons pas les âges exacts des 9.42% du personnel. Ce taux est assez significatif et peut fausser considérablement toute perspective d'une démarche de GPEC. Par ailleurs, l'abandon de la tenue périodique du tableau de bord RH est un signe de manque de continuité au sein de la DRH après les diverses passations de service. Il peut également témoigner un certain manque de maîtrise de la Direction actuelle en matière de GRH. En effet, un tableau de bord est toujours primordial afin de bien piloter et de maîtriser l'évolution de son organisation.

Concernant, le SIGP, ce dernier est la plus grande fierté de la DRH de l'Etablissement. En effet, il constitue un réel atout dans la gestion de l'effectif et de l'emploi. Cependant, comme nous l'avons pu observer, il contient de nombreux problèmes en question de mise à jours. Cela peut fausser toute prise décision, notamment concernant une politique d'emploi.

Par ailleurs, les 11.88% de postes « non déterminé » au niveau de DRDR montrés par le tableau n°9 nous font douter largement sur la démarche de détermination de la politique d'emploi (Pourquoi avoir opté pour un recrutement alors que de nombreux postes sont à titre non déterminé ? Quelles sont les actions entreprises par le Ministère par rapport à ce manquement ?). Ce chiffre nous permet d'évoquer une nécessité de redéfinition de la politique d'emploi. Nous constatons également qu'environ 65% des « non déterminé » sont occupés par des « Contractuels ». Cependant, selon la législation⁴², les agents non cadres ne devraient être recrutés qu'en cas de manque de fonctionnaire. Pourquoi alors avoir recruté des contractuels pour des postes « non déterminé » ? Cela montre encore une défaillance du recrutement au niveau de l'établissement, surtout concernant les agents non encadrés.

En bref, les emplois « non déterminés » ne permettent pas d'assurer le fondement d'une réelle politique d'emploi parfaitement adéquate avec les perspectives de développement du Ministère. De plus, le manque de mises à jour de la base de données ne permet non plus de détecter les éventuelles fonctionnaires fantômes au sein du MinAgri-DR. Il n'est plus à expliquer que ces lacunes engendrent des coûts supplémentaires. Au lieu d'affecter le financement dans d'autres secteurs clés pour l'atteinte des objectifs, le Ministère (et l'Etat) doit supporter des coûts non générateur de valeur ajoutée. Ne s'agit-il pas d'abord de régler ses problèmes avant de déterminer si nous devons recruter ou pas ?

1.2.2 L'aspect qualitatif de la GEC

En rapport avec les résultats de nos investigations, nous allons ici parler du manque de description des fonctions, les défaillances du système de renforcement de capacité ainsi que la non fiabilité des critères de compétence.

⁴² Loi n° 011/2003 portant statut général des fonctionnaires du 03 Septembre 2003 et Loi n°94/025 portant statut des agents non encadrés

1.2.2.1 Manque de description des fonctions

Premièrement, concernant l'aspect qualitatif de l'emploi, nos investigations nous ont permis de constater l'inexistence de « fiche de fonction » au niveau du MinAgri-DR. Certes, le personnel doté d'une certaine expérience peut reconnaître facilement les attentes de leur poste. Ce qui permet un bon déroulement relatif du travail. Néanmoins, ce manque de clarté dans l'organigramme peut engendrer divers défaillances telles que la fuite de responsabilité en cas de litige ou des superpositions des tâches.

Le manque de fiche de fonction fixant les attributions des Services au sein de la DRH peut engendrer d'une part des mauvaises organisations au sein même de la Direction et d'autre part de mauvais pilotage des actions en GRH prévues par la législation en vigueur. Ce manque explique également l'inexistence de description et de spécification des postes dans le tableau des emplois (SIGP). Autrement dit, l'inexistence de vrai logiciel permettant de maîtriser le Système d'Information en Ressources Humaines (SIRH) limite considérablement une GPEC. Ce qui n'assurera pas la pertinence de la politique d'emploi actuelle. Ce manque engendre également des affectations hasardeuses, des formations qui ne sont peut être pas forcément appropriées aux attentes réelles du poste ou du personnel. En bref, le manque d'information sur les RH et sur les attentes des emplois ne permet pas une performance de la GRH.

Par ailleurs, le réel problème est également sur la non maîtrise parfaite de l'évolution de l'emploi. En effet, avec l'évolution rapide de l'environnement, un emploi peut évoluer très rapidement surtout sur les questions matérielles. Cela peut entraîner un service mal adapté aux besoins réels du client. Le manque de description exacte des exigences du poste ne permet pas l'efficacité de l'affectation des matériels ou du financement à un poste donné. Ainsi, ce manquement peut engendrer de très grand problème en matière de gestion des ressources financière du Ministère. Des coûts facilement évitables pourront affecter la balance financière de l'établissement. Ces problèmes s'ajoutent alors avec le manque de financement affecté au MinAgri-DR. Ce qui handicape très considérablement la pérennité des programmes d'action de redressement du secteur agricole malgache.

1.2.2.2. Défaillance des renforcements de capacité

Sur l'aspect « gestion qualitative de l'homme », l'existence d'un tableau de bord de l'effectif constitue déjà une base importante pour la GPEC. Ce qui sous entend la détermination d'une politique d'emploi. Toutefois, nous attirons également l'attention des responsables au niveau du Ministère sur les formations et les évolutions de carrière au niveau de l'Etablissement.

Tout d'abord, parlons des formations. Par définition, la formation peut être considérée comme un moyen d'adapter les compétences de l'individu aux exigences de l'emploi. Cependant, d'après les résultats de nos recherches, il n'existe pas réellement de plan de formation au sein du Ministère. L'Etablissement éprouve une certaine difficulté à honorer ces obligations en matière de formation et de renforcement de capacité. En effet, les formations dépendent principalement des offres venant de l'extérieur. De plus, les chiffres qui montrent les nombres d'agent ayant bénéficié de formation sont assez faibles. Ainsi, le manque d'employabilité est un risque énorme à considérer dans la gestion des compétences.

Concernant les procédures, il n'existe aucun critère réel dans la sélection de ou des agents qui devons bénéficier des formations. Ceci nous permet également de parler d'une gestion des compétences hasardeuses. Le risque de manque d'équité est élevé. De plus, il est pratiquement impossible d'apprécier si les formations réalisées par les bénéficiaires ont eu vraiment des impacts positifs sur leurs compétences. Par ailleurs, il est extrêmement difficile de suivre les dossiers « Formation » car ces derniers ne passent pas forcément par la DRH. À cet effet, la DRH maîtrise mal les informations réalistes concernant les compétences du personnel. Ce qui handicape très fortement la gestion des emplois et des compétences pilotée par la DRH. La GRH est une fonction partagée, cependant, c'est le rôle de la DRH de piloter toutes les actions.

En bref, nombreuses sont les lacunes concernant les politiques de formation au sein de l'Etablissement. Or, la carrière dans un établissement public est longue. Une réelle politique de formation efficiente et efficace est primordiale afin de garantir en permanence une compétence de l'agent de l'Etat tout au long de sa longue carrière. En garantissant une compétence permanente, l'homme peut fournir les services nécessaires au bénéfice des clients du MinAgri-DR.

1.2.2.3. Non fiabilité des critères de compétence

Concernant les évaluations et les avancements, les moyens de connaître les compétences réelles des agents sont ses catégories au niveau de l'Administration publique. Cependant, comme nous l'avons vu dans la partie « Résultats », le BIN ne permet pas une définition réaliste des compétences des agents. Pourquoi alors se fier aux catégories de l'individu comme critère de compétence ?

Tout d'abord, la législation⁴³ favorise la mise en œuvre des sanctions positives et négatives par l'institution des primes liées à la performance et au mérite (article 27, alinéa 2). Cependant, l'inexistence, voir l'impossibilité actuelle, sur le plan financier mais surtout technique, d'instaurer un système d'évaluation individuel ne permet pas la concrétisation de cet article au sein du MinAgri-DR. En effet, le non réalisme des critères de compétence au sein de la Fonction Publique en général ne permet pas d'engager des éventuelles évaluations qui pourront permettre d'individualiser la gestion de carrière.

Le manque de connaissance des emplois, c'est-à-dire les descriptions et surtout les spécifications des emplois, limite toute perspective d'accompagnement des RH dans sa carrière. En effet, une meilleure connaissance de l'évolution de l'emploi est primordiale, notamment afin d'affecter les bonnes personnes aux bons postes mais également de déterminer les éventuelles formations et apprentissages nécessaires au titulaire du poste. Ainsi, la détermination d'une politique d'emploi parfaitement adéquate par rapport aux objectifs du Ministère dépend fortement de l'assurance d'un système d'évaluation réaliste des RH. Il ne s'agit pas uniquement d'appliquer « bêtement » la loi relative aux avancements pratiquement automatiques du personnel. Ce n'est qu'une phase administrative de la GRH et ne permettra pas de considérer le personnel en tant que réelles ressources qui peuvent eux même être source de valeurs ajoutée (satisfaction des clients du Ministère).

L'analyse des nombreuses lettres d'expression de besoins en RH nous ont également montré une mauvaise culture en Ressources Humaines des Responsables Personnel au niveau des DRDR, surtout les Régions éloignées de la Capitale. Rappelons qu'une lettre d'expression de besoins devra contenir des descriptions exactes du poste à pourvoir et de la qualité du candidat idéal, cependant cela n'a pas été forcément le cas.

⁴³ Loi n° 011/2003 portant statut général des fonctionnaires du 03 Septembre 2003

Section 2. Analyses systémiques

Il s'agira ici de décortiquer la situation grâce à cinq (05) critères afin de déterminer les points forts et les points faibles de notre champ d'étude. La DRH devra considérer ces différents points forts et points faibles dans ses prises de décisions. Ainsi, cette section comportera l'analyse sur les moyens humains, les moyens financiers, l'analyse sur les matériels et les méthodes ainsi que l'analyse sur le milieu qui pourra influencer positivement ou négativement une bonne Gestion des Ressources Humaines au niveau du MinAgri-DR.

2.1. Analyse sur les moyens humains

Notre analyse sur les moyens humains se fera à l'aide d'un tableau à double colonne. D'une part, nous allons parler des points forts et, d'autre part, des points faibles.

Tableau 10. Points forts – Points faibles moyens humains

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté du personnel et Attachement à l'Administration (cf. pyramide des âges) • Volonté et implication de nombreux agents ayant assuré des intérimis qui pourront être promus (cf. Annexe) • Une certaine flexibilité du personnel par rapport aux changements d'organigramme (cf. historique) • Un organigramme permettant une proximité du Ministère avec la population rurale et agricole au niveau des régions 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de manque de dynamisme dû au vieillissement • Risque de manque de nouvelles idées dû à l'ancienneté • Surcharge de travail dû au manque d'effectif au niveau des Régions • Risque de mauvaise répartition de la quantité et de la qualité de service fourni par le Ministère dû à la mauvaise répartition de l'effectif • Laxisme et doute sur l'implication ainsi que le professionnalisme du personnel

Sources : analyse de l'auteur 2015

Concernant les moyens humains, le tableau ci-dessus nous synthétise les points faibles du MinAgri-DR. Toutefois, des points forts comme l'ancienneté du personnel et l'attachement du personnel à l'Administration, mais également une certaine flexibilité organisationnelle de l'Etablissement devront être considérés en vue d'éventuelles recommandations.

2.2. Analyse sur les moyens financiers

Comme l'analyse précédente, voici un tableau représentant les points forts et les points faibles du MinAgri-DR que la DRH pourra considérer dans ses prises de décisions.

Tableau 11. Points forts – Points faibles moyens financier

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de l'emploi • Prise en charge • Libération de nombreux postes budgétaires suite au vieillissement du personnel • Proposition de loi de finance rectificative encours 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de poste budgétaire • Difficulté financière, voir impossibilité, à réaliser des plans de formation • Limite des moyens financiers dans les perspectives de développement et de motivation du personnel

Source : Analyse de l'auteur 2015

Le côté financier peut également influencer les décisions en matière de RH. Le tableau ci-dessus nous montre le manque de poste budgétaire qui limite l'arrivée de nouvelles idées et de la jeunesse dans l'effectif. Ce qui handicape la relance du dynamisme au sein de l'Etablissement. Toutefois, en parlant toujours d'argent, les agents de l'Etat et même les agents non encadrés, bénéficient d'une sureté de l'emploi. Ils sont pratiquement assurés de recevoir leur salaire chaque fin du mois. Ce critère devrait être également considéré dans les prises de décisions car il peut influencer le comportement du personnel.

2.3. Analyse sur le Matériel au niveau de la DRH

Le tableau ci-après va nous montrer les points forts et les points faibles relatifs aux matériels mis à la disposition de la Direction des Ressources Humaines. Les matériels qui seront cités ici peuvent avoir des impacts sur le capital humain et son management.

Tableau 12. Points forts – Points faibles Matériels

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du SIGP dans la DRH et existence d'un tableau de bord RH • Connexion internet illimité au niveau du Central et de la DRH 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de mise à jour du SIGP et limite de possibilité d'exploitation des données • Mauvaise qualité de la connexion internet au niveau de la DRH • Bureaux isolés au niveau de la DRH (manque d'ergonomie) • Inexistence au sein de la DRH de moyen formel permettant de connaître si les matériels mis à la disposition du personnel sont adaptés aux besoins de leur emploi

Source : Analyse de l'auteur 2015

Malgré la volonté d'informatiser les décisions en matière de GRH, le manque de mises à jour du SIGP limite de ses fonctionnalités. Son utilisation est déjà un point fort que l'on peut exploiter. Par ailleurs, une connexion internet illimitée devra également être un réel atout pour développer la GRH et de favoriser l'auto-formation en la matière.

2.4. Analyse sur les Méthodes en matière de GRH

Comme les cas précédents, notre analyse sur les Méthodes en matière de GRH au niveau du MinAgri-DR sera présentée sous forme de tableau. Ce tableau consiste à distinguer les points forts et les points faibles des pratiques et techniques mises en place par la DRH du MinAgri-DR afin d'assurer ses missions.

Tableau 13. Points forts – Points faibles Méthodes

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Grille indiciaire classifiant les compétences par diplôme et selon ancienneté pour la gestion des compétences. • Fonction RH relativement bien partagée au niveau des Directions (le « tout DRH ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de clarté dans l'organigramme • Pas de description exacte de l'emploi et des postes • Critères flou sur l'embauche, l'affectation et sur la promotion (pas forcément par mérite) • Manque de manuel écrit (décret) sur les différents processus internes de GRH • Manque de précision dans la phase d'intégration des nouveaux venus • Insuffisance et défaillance du processus de formation • Evaluation (BIN) ne reflétant pas la réalité • Inexistence de moyens formels afin de vérifier l'implication du personnel • Dispersion des informations • Manque de continuité

Source : Analyse de l'auteur 2015

A partir de ce tableau, nous pouvons constater que nombreux sont les défaillances et manquements en matière de GRH proprement dit. Toutefois, il existe certaines bases que nous pouvons exploiter afin de pérenniser la matière au sein de l'établissement.

2.5. Analyse sur le Milieu dans lequel la DRH doit évoluer

En parlant ici de « Milieu », nous parlerons surtout de l'environnement externe (politique, social) et des obligations (décentralisation, déconcentration) du MinAgri-DR. Ainsi, le tableau suivant s'agit d'une très brève description (points forts et points faibles) du monde dans lequel la DRH doit évoluer.

Tableau 14. Points forts – Points faibles Milieu

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Les spécificités de chaque région (nombre de population agricole, surface cultivé ou encore autres critères) n’obligent pas une répartition parfaite, qualitative et quantitative, des emplois entre les régions • Stabilité des dirigeants (Ministre) au cours des derniers changements de gouvernement • Attractivité de la fonction publique (exemple d’indicateur : corruption) • Réactivité à pourvoir les postes grâce aux népotismes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersion des régions ralentissant le partage de la fonction RH • Difficulté à répartir le personnel dans les Régions • Politisation de la fonction publique • Instabilité politique • Suspension des initiatives de recherche concernant les reforme dans le secteur public malgache (GRH dans le secteur public) • Souplesse de la législation sur les fonctionnaires • Complexité de la Gestion du capital humain due à la transversalité de la fonction avec le MFPTLS et du MFB

Source : Analyse de l’auteur 2015

Le milieu où évolue la GRH du MinAgri-DR peut proposer certains points forts intéressants. Par ailleurs, les différents points faibles que nous avons cités devront être ajoutés à la liste des risques à gérer.

Conclusion du chapitre

En général, ce chapitre devra permettre de conscientiser les « leader » au sein de la DRH et au sein même du Ministère que des changements concernant la Gestion de l’Emploi et des Compétences seront nécessaires. Grâce à l’analyse des points forts et des points faibles de la politique de recrutement ainsi que la fonction RH en générale au sein du de l’établissement, nous avons pu exposer que le Ministère possède de nombreux atouts et que des opportunités devons être exploitées.

Chapitre II. RECOMMANDATIONS

Au cours de nos investigations, nous avons pu constater les points et les points faibles du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural en matière de GRH. Nos efforts seront ici focalisés sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Dans le respect du modèle de prise de décision de KEPNER et TREGOE⁴⁴, ce chapitre comportera en premier notre recommandation principale ainsi que nos mesures d'accompagnement.

Section 1. Recommandation principales

Nous allons ici proposer un moyen destiné à la fonction RH afin d'assurer dans l'avenir une GPEC fiable. En gros, nous recommandons à la DRH de concevoir un projet d'analyse de poste au niveau du Ministère. Ce projet pourra avoir de nombreux impacts positifs sur la GRH au niveau du MinAgri-DR. Et comme l'a affirmé JM PERETTI⁴⁵, « l'analyse de l'emploi est une des clés voute de la GRH ». En effet, une connaissance des emplois et des compétences existantes est une des conditions primordiales pour pourvoir allé vers une démarche de GPEC.

1.1. Concept et mise en œuvre

Nous allons alors parler de : En quoi une Analyse de poste ? Il s'agira également de répondre à la question : Comment allons-nous la mettre en œuvre ?

1.1.1. Concept

Elle s'agit de récolter toutes les informations à propos d'un poste donné. En générale, ces informations comportent la description des tâches ainsi que la spécification. La description consiste à recenser tous les tâches que l'occupant d'un poste ou que la personne qui va l'occuper seraient tenu à remplir. La spécification du poste consiste surtout à évaluer les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper le poste.

⁴⁴ KEPNER CH, TREGOE. B, « The Rational Manger ». New York, Mc. Graw-Huill. 1965

⁴⁵ PERETTI. JM, "Gestion des Ressources Humaines", 11ème édition, 2003-2004

Toutefois, l'analyse doit respecter deux (02) grands principes, à savoir qu'elle doit premièrement s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et deuxièmement qu'elle doit s'attacher aux postes et non à la personne. Le tableau ci-après présente les questions fondamentales sur l'analyse des emplois.

Tableau 15. Questions fondamentales sur l'analyse des emplois

Questions	Explications
Que fait le salarié ?	Il s'agit d'interroger le salarié et, au besoin, son supérieur immédiat pour connaître les tâches de son poste. Il faut les décrire soigneusement, en indiquant pour chacun le pourcentage de temps qui y est consacré.
Comment le salarié fait-il son travail ?	On fournit une description des moyens utilisés pour exécuter le travail, comme les méthodes, les machines, etc. cette interrogation porte aussi sur les cadences à respecter, les normes et procédures à suivre, etc. elle rend compte également des activités mentales en jeu dans le travail, telles que des calculs.
Pourquoi le fait-il ?	Cette interrogation permet d'identifier clairement les objectifs à atteindre à travers les activités requises pour le travail. Elle permet aussi de voir les relations entre les tâches respectives des salariés et les liens qui relient ces tâches à l'ensemble de l'activité en cause
Qu'implique le travail ?	Il s'agit de traduire le degré de difficulté des tâches. Cette question permet de déterminer le profil d'exigences pour le poste, c'est-à-dire les connaissances, les habilités et les aptitudes spécifiques requises pour l'accomplissement de tâches précises. A l'opposé de ces exigences, on peut trouver les qualifications dont le salarié peut fournir la preuve, par exemple un permis dans la construction.

Sources : SEKIOU and al ⁴⁶

Les réponses à ces différentes questions seront ensuite associées afin d'élaborer une description de poste (fiche de poste/fiche de fonction). En effet, une fiche de fonction comporte classiquement les rubriques suivantes : l'identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation dans la structure, inventaire des attributions, description des activités, marge d'autonomie, contrôle par le Supérieur et enfin les moyens humains et matériels. Nous proposons en annexe un exemple de fiche de fonction qui pourra être utilisé au sein du Ministère. (Annexe IV)

⁴⁶ SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

1.1.2 Mise en œuvre

Dans la mise en œuvre de l'analyse de poste, nous considérons la politique de recrutement comme étant une réelle opportunité. Ainsi, comme le tableau ci-après va nous le montrer, l'analyse de poste devra tout d'abord s'appliquer sur les postes vacants actuels avant de s'élargir sur tous les autres postes. Cette étape devra tout d'abord être respectée avant de procéder à d'éventuels recrutements.

Tableau 16. Proposition de démarche de mise en œuvre de l'analyse de poste

Activités		Entités responsables			
		I	II	III	IV
1^{ère} Etape	Réception et combinaison des expressions de besoins en RH venant des diverses directions				
	Etude des dossiers et priorisations du recrutement en fonction des résultats de l'analyse des postes				
	<ul style="list-style-type: none"> Description des postes 				
	<ul style="list-style-type: none"> Spécification des postes 				
	<ul style="list-style-type: none"> Validation des fiches de fonction 				
	Information des directions sur les besoins retenus				
	Réception et stockage informatique des données concernant les postes analysés				
	Classification des emplois				
2^{ème} Etape	Description de tous les emplois susceptibles d'être vacant dans les cinq prochaines années				
	Spécification de tous les emplois susceptibles d'être vacant dans les cinq prochaines années				
	Réception et stockage informatique des données concernant les postes analysés				
	Classification des emplois				
3^{ème} Etape	Description de tous les postes existants				
	Spécification de tous les postes existants				
	Réception et stockage informatique des données concernant les postes analysés				
	Classification des emplois				
	Traitement des informations et constitution d'indicateur de performance pour chaque catégorie d'emploi				
	Validation des indicateurs de performance				

Source: Auteur 2015

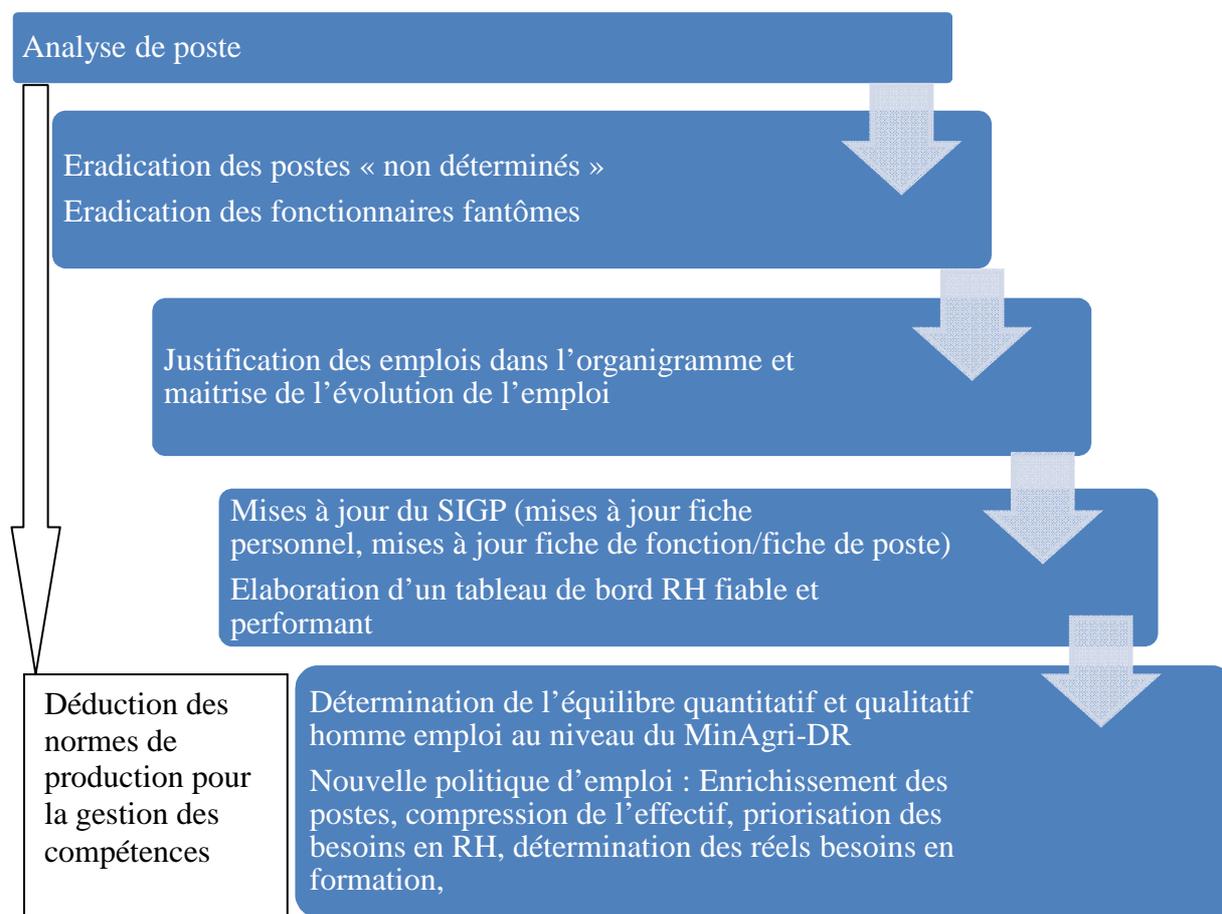
D'après le tableau, la première étape consiste tout d'abord à analyser les postes vacants actuels. L'objectif est de déterminer et de prioriser les besoins réels des Directions en RH. Puis, la 2^{ème} étape concerne l'analyse des postes susceptibles d'être vacants dans les cinq (05) prochaines années, et enfin, la 3^{ème} étape concernera tous les postes au sein du Ministère. Les informations obtenues à chaque étape seront stockées au niveau du progiciel SIGP en vue de faciliter les traitements ultérieurs. Par ailleurs, Dans la rubrique « entité responsable », la colonne (I) s'agit de la DRH, la colonne (II) concerne les directions/services/supérieur hiérarchique, la colonne (III) pour le personnel titulaire du poste et la colonne (IV) s'agit des autorités de décision au niveau du Ministère (exemple : Ministre/ cabinet du Ministre)

1.2. Impacts escomptés

Nous allons ici mettre en évidence les impacts que nous attendons à partir de la mise en œuvre de nos recommandations. Nous pourrons alors juger à partir de cette sous-section l'importance de l'analyse de poste, non seulement sur la GEC et la GPEC, mais également sur les autres activités de GRH au sein du MinAgri-DR. Ainsi, nous parlerons en premier lieu des impacts escomptés de l'analyse de poste sur la GPEC. Nous aborderons ensuite le sujet sur les liens de l'analyse de poste sur les autres activités de GRH.

1.2.1 Impacts sur la GEC

Afin d'assurer une bonne gestion d'emploi et des compétences, nous proposons la démarche suivante. Cette démarche commence à partir de l'analyse de poste pour arriver vers la détermination de la politique d'emploi adéquate. L'intérêt de toutes ces étapes est alors de donner les moyens à la DRH afin d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif entre l'homme et l'emploi.

Figure 13. Proposition d'une démarche de détermination d'une politique d'emploi

Source : Auteur 2015

Ainsi, comme la montre la figure ci-dessus, afin de déterminer une politique d'emploi qui pourra rendre réellement la fonction RH stratégique, la Direction des Ressources Humaines devra tout d'abord recourir à une analyse de poste au sein de l'Etablissement. À partir de cette étape, la DRH pourra éradiquer les postes à titre « non déterminés », elle pourra détecter les fonctionnaires fantômes. Il s'agit également de justifier l'utilité des postes au sein de l'organigramme. Les organigrammes précis de chaque Direction devront donc être récupérés par la DRH. Ces organigrammes devront comprendre tous les détails tels que les exigences du poste et les informations concernant le titulaire du poste.

Ensuite, le SIGP devra être mis à jour. Les fiches de fonction et fiches de poste que nous récupérerons à partir de la phase précédente devront être intégrées et traitées dans le SIGP. Les avancées technologiques actuelles permettraient aux informaticiens de concevoir un progiciel performant afin de stocker et de traiter les informations acquises concernant les emplois, les postes et les informations concernant les compétences théoriques (grade, corps) des agents du

Ministère. Un état caractéristique de l'effectif pourra être constaté constamment grâce à l'élaboration d'un tableau de bord fiable. Ce tableau de bord sera tiré à partir de traitement statistique des données au niveau du « Nouveau SIGP » mis à jour (SIGRH : Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines)

1.2.2 Impacts sur la GRH en générale

Afin d'appuyer nos arguments, nous nous inspirons des travaux de SEKUI and Al.⁴⁷ Ce dernier à montrer que l'analyse de l'emploi est une des plaques tournantes d'une réelle GRH. Elle possède de nombreux liens avec toutes les activités de GRH. Premièrement, en matière de planification, suite à son analyse et sa description, une information complète sur un emploi, devient un instrument utile et précieux pour définir les besoins en RH pour le Ministère. Ensuite, c'est à partir de la description et de la spécification des emplois qu'on détermine le profil du titulaire en ce qui concerne les capacités et les compétences exigées par chacun des postes.

L'analyse des emplois permet de comparer les exigences des différents postes en mettant en évidence les similitudes et les différences du contenu des emplois et, par la même, de classer d'une manière plus équitable le niveau de l'emploi dans l'organigramme. Avec le besoin de flexibilité de l'organigramme par rapport aux différents changements entraînés par des décisions politique, posséder une classification claire et précise des emplois sera un réel avantage.

Concernant le recrutement, l'analyse des emplois permet la connaissance des tâches à exécuter et les qualifications à rechercher chez les candidats qui offrent leurs services. Le profil des postes étant établi, on essaie d'associer les candidats aux postes disponibles. La phase de sélection bénéficiera également de cette analyse de l'emploi. En effet, l'embauche se fait en fonction des activités identifiées par la description des tâches. On affecte le candidat là où ses compétences peuvent être utilisées efficacement.

Grâce à l'analyse des emplois, on sait ce qu'un salarier a à faire. Il devient alors plus facile d'établir le temps nécessaire pour exécuter les tâches. Ceci peut également permettre au Ministère de connaître quels postes sont sous-exploités ou surexploités au niveau des charges de travail. Un ajustement sera alors possible afin de minimiser les coûts en RH tout en gardant une bonne qualité de travail fourni.

⁴⁷ SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

Elle permet la description des postes précise les tâches à effectuées. Celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer les performances des fonctionnaires. La description des tâches permet de déterminer les besoins en formation de l'organisation. Le salarié peut comprendre ce qui est fait dans son travail et la suite logique des tâches exécuter. L'analyse des emplois sert à établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre du salarié dont on a défini le plan de carrière. Ce qui l'aide à évaluer sa compétence, à développer au maximum ses possibilités de création et à gérer son plan de carrière. Par ce fait, les affectations, promotions hasardeuses n'existeront plus assurant ainsi une parfaite adéquation de l'homme avec l'emploi. Le risque de se heurter au principe de PETER sera minimisé⁴⁸.

Grâce à l'analyse des emplois, les attentes à l'égard du personnel seront délimitées. Ce qui minimise les malentendus et les conflits. Le salarié sait ce qu'il doit faire et ne pas faire. De plus, le tableau des activités dans la partie « Analyse et Résultats » nous a montré que le projet mettra tout le personnel à contribution. Il fera naître de ce fait un réel esprit d'équipe au niveau de l'ensemble du Ministère. Mettre en œuvre notre projet constitue alors une réelle opportunité pour la DRH d'animer tout le personnel. Le projet aura également ses impacts sur la motivation des agents. En effet, L'analyse des emplois permet de bien déterminer les objectifs d'un poste, contribuant ainsi à la motivation et à l'implication du personnel dans leur travail. Conformément aux résultats des recherches scientifiques réalisées par David C.McCLELLAND de l'Université de Harvard et John W.ATKINSON de l'Université de Michigan montrent la relation entre la motivation et la probabilité d'atteinte des objectifs ⁴⁹

Et enfin, Chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire des risques d'accidents relatifs à exercer des activités inhérentes au poste. Cet inventaire sert à rassembler le matériel de secours et à élaborer des programmes de prévention.

⁴⁸ Lawrence J. PETER et Raymond HULL, « Le Principe de Peter », traduction française : L.G.F., Paris, 1971

Un employé commence par être compétent, puis s'élève par promotion jusqu'à une position où il n'est plus compétent pour réaliser le travail prescrit.

⁴⁹COLLOMB. B, CONGER. J-A, « le management des hommes », édition d'organisation 2000, collection HBR (Harvard Business Review), page 108

La motivation et les efforts augmentent jusqu'à ce que les chances de succès atteignent 50% puis ils chutent même si les attentes s'élèvent encore. Nous pouvons remarquer une absence de motivation ou de réaction lorsque l'objectif est perçu comme certain ou impossible à atteindre.

Section 2. Risques et mesures d'accompagnement

Tout d'abord, il s'agit ici d'identifier les risques éventuels qui pourront affecter la pérennité de notre recommandation principale. Après cette étape, nous proposerons quelques mesures d'accompagnement qui serviront de couverture pour faire face aux risques déterminés.

2.1. Identification des risques

Dans l'esprit de la gestion des risques, nous tenterons ici de prévoir tous les risques possibles en vue de la réalisation de nos recommandations. Nous détectons six (06) catégories de risques qui sont les suivants :

2.1.1. Risques politiques

Ce type de risque concerne surtout le problème de continuité des actions. En effet, à long terme, l'instabilité et les décisions politiques peuvent à tout moment suspendre les initiatives de la DRH. Elles peuvent également affecter la motivation de l'équipe de la DRH à continuer le projet. Par ailleurs, l'importance d'une réforme de la GRH au sein du MinAgri-DR pourra être sous-estimé par les Décideurs. De ces faits, la bonne conduite d'un projet de réforme dépendra alors de la volonté politique des Dirigeants du MinAgri-DR.

2.1.2. Risques financière

En général, les projets d'analyse de poste sont réalisés par des entités externes à l'Organisation. Cependant, pour des raisons financières, le Ministère ne pourra pas se permettre d'engager des Organismes spécialisés en matière de GRH. C'est pourquoi nous avons opté pour un projet dirigé par la Direction des Ressources Humaines. Ce qui nous mène à une autre catégorie de risque à considérer.

2.1.3. Risques sociales

Sans aucun doute, nos recommandations entraineront plusieurs changements surtout en ce qui concerne les obligations de tous les clients de la DRH. Par exemple, à long terme, elles permettront d'évaluer les ressources humaines sur ces performances et d'instaurer des sanctions positives ou négatives. Ce qui pourra faire naître un sentiment de peur de l'inconnu chez le personnel et entrainer ensuite une résistance aux changements. Un bon leadership des managers sera donc très important dans la réussite de notre projet. Par ailleurs, il pourrait être

également très difficile, socialement parlant, pour la DRH d'analyser certains « Haut Emploi de l'Etat », notamment ceux du Cabinet du Ministre.

2.1.4. Risques géographiques

L'éloignement des Régions peut ralentir le partage de la fonction RH et également la tenue de l'analyse des postes. Cependant, avec l'évolution technologique actuelle, nous proposons de favoriser au maximum le travail sur mail. Les déplacements vers les Régions peuvent être ainsi limités et les coûts seront encore amoindris.

2.1.5. Risques organisationnels

Les décisions au sein des Ministère sont souvent prises au niveau du Cabinet du Ministre. Ce qui peut limiter considérablement les perspectives de la DRH. Par ailleurs, l'analyse de poste peut encore alourdir les paperasses à gérer. Afin d'y faire face, nous pouvons suggérer le travail sur fichier électronique. Par ailleurs, nous recommandons également au Ministère de standardiser tous ces paperasses administratives pour faciliter les perspectives de classement et de traitement des dossiers.

2.1.6. Risques techniques et conceptuels

Une des risques à prioriser est la stabilité et la compétence des membres du projet. Il s'agit alors en premier lieux d'assurer la compétence en tenu de projet et d'analyse de poste de la DRH ; mais également la motivation de la DRH car c'est elle qui sera l'entité pilote du projet. Par ailleurs, comme nous l'avons pu constater plus haut, l'analyse des postes nécessitera la participation de tout le monde. Or, nous ne pouvons pas assurer que les agents ont suffisamment de connaissance en matière de GRH.

2.2. Mesures d'accompagnement

Afin de tenter de couvrir les risques éventuels que nous avons détecté ci-dessus, il s'agit surtout de promouvoir une réelle culture de leadership. Cependant ce terme n'est pas toujours forcément bien délimité. C'est probablement une des raisons pour laquelle son application dans le quotidien professionnel reste difficile. Ainsi, nous proposons ici quelques concepts du « leadership » dans l'espoir de favoriser sa vulgarisation au sein du MinAgri-DR. Par ailleurs, nous citerons également d'autres propositions d'actions que nous jugeons intéressantes afin d'améliorer le rendement de la DRH.

2.2.1 Promouvoir le leadership

Tout d'abord, R. HACKMAN et R. WAGEMAN rappellent que « malgré toutes les recherches et tous les écrits parus sur le leadership, il n'y a toujours pas de définition généralement acceptée de ce qu'il est, ni de prééminence de paradigmes dominants pour son étude »⁵⁰. Par ailleurs, W. BENNIS juge que si nous ne savons pas encore ce que serait une théorie du leadership généralement acceptée, nous savons qu'elle sera : « ... obligatoirement interdisciplinaire avec la participation des chercheurs en science cognitive, en psychologie sociale, en sociologie, en neurologie, en anthropologie, en biologie, en éthique, en science politique, en histoire, en sociobiologie ».⁵¹ Toutefois, l'extension du terme « leadership » dans le secteur public est encore assez limitée. Selon Daniel MALTAIS, Michel LECLERC et Natalie RINFRET⁵² : « Après tout, les administrations ne sont-elles pas globalement au service des élus et des membres de gouvernements, seuls légitimés pour agir au titre de leaders ? ».

Nous allons ici tenter d'apporter trois grandes définitions de la notion *leadership* selon les auteurs les plus célèbres dans la matière. La première définition est tirée sur celle de B.M. Bass sur le sujet : « Le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation de même que des perceptions et des attentes des membres »⁵³. Deuxièmement, une définition du leadership par MacGREGOR Burns en 1978 s'apparente étroitement à une forme d'exercice du pouvoir⁵⁴. En 2006, un autre ouvrage a repris les dires de James MacGregor Burns résumant que : « Si j'essaie de résumer [...] nos réflexions concernant le leadership, je dirais que nous considérons le leadership comme un processus d'influence, à la fois observable et invisible, s'exerçant dans une société en évolution. Conçue comme une interaction entre personnes évoluant dans des conditions humaines (et inhumaines) marquées par des inégalités, cette interaction est appréciable à l'aune de valeurs morales et éthiques et de la

⁵⁰HACKMAN (Richard J.), WAGEMAN (Ruth), « Asking the Right Questions About Leadership », *American Psychologist*, 2007, vol. 62

⁵¹BENNIS, (Warren), « The Challenges of Leadership in the Modern World », *American Psychologist*, 2007, vol. 62 (1)

⁵²Daniel MALTAIS, Michel LECLERC et Natalie RINFRET, *le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique*

⁵³BASS (Bernard M.), *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, New York, The Free Press, 1990 (3e édition)

⁵⁴MacGregor Burns (James), *Leadership*, Harper Torchbooks, 1978

réalisation de changements intentionnels, durables et globaux »⁵⁵ Et en troisièmement, selon l'OCDE en 2005, « ...le leadership c'est notamment s'attacher à obtenir des résultats, mettre en question les postulats, s'ouvrir à l'apprentissage provenant de l'extérieur, comprendre l'environnement et son influence, penser et agir de façon stratégique, mettre au point de nouvelles structures et modalités de travail et élaborer et communiquer une vision personnelle du changement »⁵⁶

Par ailleurs, John P. KOTTER⁵⁷ met en exergue la distinction entre le management et le leadership qui sont deux (02) notions souvent source de confusion. Néanmoins, la différence n'est pas ce que beaucoup supposent, ce n'est pas une question de « charisme » ou de personnalité. Ce sont deux (02) modes d'action différents. D'une part le management gère la complexité et d'autre part le leadership gère le changement. Le leadership diffère du management surtout sur trois (03) grandes lignes.

Premièrement, le leadership définit une direction, c'est-à-dire qu'il véhicule une vision à long terme pour un établissement, que ce soit sur le plan technologique, culture de l'organisation ou stratégie. Le management, quant à lui, planifie et effectue le budget. Il s'agit de produire et d'atteindre des résultats ordonnés. Le critère « changement » n'y est pas considéré. La vision sert de guide à la planification et la planification permet d'accommoder la direction à la réalité. Deuxièmement, le leadership aligne le personnel tandis que le management organise et recrute. « Aligner » est une démarche de communication sur toute l'équipe afin de les orienter vers la stratégie (vision). Par contre, « organiser et recruter » est une démarche de conception qui implique une mise en place de structure (hiérarchie).

Et troisièmement, l'auteur constate une dernière opposition entre motiver les gens ainsi que contrôler et résoudre les problèmes. Le leadership s'agit de motiver, c'est-à-dire de satisfaire des besoins humains fondamentaux alors que le management contrôle la conformité du travail du personnel aux normes préalablement définis. Entre autres, John P. KOTTER a aussi noté que le leadership ne peut remplacer le management, et vice versa, mais que ces deux (02) modes d'action sont complémentaires.

55 Goethals (George R.), Sorenson (Georgia J.), *The Quest for a General Theory of Leadership*, Northampton Massachusetts, Edward Elgar Publishing, 2006

56 OCDE, *Moderniser l'État, la route à suivre*, Paris, 2005

57 Henry MINTZBERG et al. « Le leadership », *NOUVEAUX HORIZONS*, Paris, Août 1999

2.2.2 Autres actions à recommander

Comme suggestion générale, nous avons proposé à la DRH d'engager dans les plus brefs délais un projet d'analyse de poste et analyse d'emploi. Néanmoins, il existe également d'autres points importants à améliorer en matière de GRH. Afin de faciliter la lecture, nous les énumérerons à partir des points suivants :

- Former l'équipe de la Direction des Ressources Humaines, tant au niveau du Central qu'au niveau des Régions, en matière de Gestion des Ressources humaines
- Inciter l'équipe de la DRH à utiliser d'avantage la connexion internet pour des recherches en matière de GRH (favoriser l'auto-formation de l'équipe et mettre en place une méthode de suivi de cette auto-formation)
- Réaménager les bureaux de la DRH pour plus d'ergonomie (favoriser le « open-space » afin de renforcer l'esprit d'équipe au niveau de la Direction)

Ces suggestions ne sont pas exhaustives. D'autres propositions venant de ses collaborateurs, et surtout venant de l'ensemble de l'effectif du Ministère devront être étudiées par la DRH. Ce qui justifie l'importance d'une formalisation d'un système de communication interne. Nous suggérons la formalisation de la FIMPIMA comme étant une réelle plateforme d'échange d'idées. L'utilisation des « Groupes » sur les réseaux sociaux pourra être également formalisée afin de contourner les classiques « Boites Noires ».

Conclusion du chapitre

En vu d'équilibrer les écarts entre de la réalité sur terrain en matière et les conditions de validités de nos hypothèses, nous avons suggéré quelques recommandations. Notre recommandation principale est la tenue d'un projet d'analyse de poste et d'analyse d'emploi sur tout l'ensemble du Ministère. Toutefois, ce projet pourra rencontrer quelques risques. Il sera alors judicieux de développer une réelle culture de leadership au sein de l'établissement et surtout au niveau de l'équipe de la DRH. En effet, cette dernière devra être l'entité pilote du projet. Et enfin, nous avons également pu proposer d'autres actions nécessaires pour garantir une meilleure capacité de GRH au sein du Ministère.

CONCLUSION PARTIELLE

Afin de conclure cette partie, nous pensons que de nombreuses raisons peuvent pousser le MinAgri-DR a s'engagé dans une politique de recrutement. Cependant, d'autres éléments nous laissent perplexes sur cette politique. Par exemple, le flou dans le processus de recrutement et le laxisme dans la pratique de la Gestion de l'Emploi et des Compétences ne permettront pas au Ministère d'assurer la qualité de ses services publics.

Ainsi, dans l'objectif d'apporter nos recommandations, nous avons décortiqué les points forts et points faibles du MinAgri-DR. Des analyses sur les moyens humains, les moyens financiers, les moyens matériels, les méthodes, ainsi que le milieu ont été alors réalisées.

A partir de ces analyses, nous avons avancé que la tenue d'un projet d'Analyse de poste et Analyse des emplois devra être priorisée. Quelques explications sur le concept ont été étalées. Nous avons également proposé un exemple de démarche de détermination d'une politique d'emploi adaptée aux réalités du Ministère.

Toutefois, la réalisation de notre recommandation principale n'est guère exemptée de risques. Des risques politiques, sociaux, financiers, géographique, organisationnels, ou encore techniques et conceptuels devront être considérés. Ainsi, promouvoir au préalable une réelle culture de leadership au sein du Ministère, et surtout au niveau de l'équipe de la DRH, serait judicieux. Le leadership constituera une mesure d'accompagnement afin d'atteindre les objectifs escomptés de notre recommandation principale. Par ailleurs, d'autres actions relatives à la fonction RH que nous avons proposées devront être également sources de discussions au sein de la DRH.

CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons pu sentir tout au long de cette ouvrage, la fonction RH a connu de très impressionnante évolution depuis quelques décennies. Actuellement, il s'agit de réellement considérer l'homme en tant que ressources et l'homme en tant que générateur même de ressources. Nous parlons du concept « Capital humain ». Les origines de l'apparition de ce concept ont été surtout l'évolution du marché concurrentiel mondial, les évolutions technologiques ou encore les évolutions de la législation de travail. Ainsi, la fonction RH a pris une dimension stratégique pour les organisations dans le secteur privé. Parallèlement, la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public a également connu de nombreuses évolutions. Pourquoi ne pas suivre cette tendance ?

Avec l'apparition du concept de Nouveau Management Public (NMP), actuellement, nous parlons souvent de réforme dans la fonction public. Fâcheusement, celle-ci n'est pas encore forcément en phase de maturation. Pour rappel, le NMP peut être résumé comme étant une nouvelle méthode de management dans le secteur public qui s'inspire largement des techniques et pratiques de management traditionnellement rencontré dans le secteur privée dans l'espoir de satisfaire les usagers et d'améliorer la qualité des services publics (FERLIE et al., 1996). C'était dans cet esprit que s'alignait nos recherches sur l'étude de cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Les études théoriques sur la Gestion de l'Emploi et des Compétences qui nous ont servis de base ont été à cet effet inspirées sur des théories qui ont surtout fait leur preuve dans le secteur privé.

Certes, lors de nos investigations, nous avons eu le sentiment que parlé de Gestion des Ressources Humaines dans un Ministère sous-entend souvent parlé des missions de la Direction de Ressources Humaines de l'Etat (DRHE) au sein de la Fonction Publique (FOP). Toutefois, il ne s'agit pas d'attendre les travaux réalisés sur les reformes de la législation pour avancer. La population attend de réels résultats tangibles venant des institutions et établissements publics. D'autant plus que l'instauration et la concrétisation des ces éventuelles reformes nécessiterons probablement un laps de temps d'adaptation et feront forcément l'objet de résistance. Nos investigations ont permis de directement agir sur la Gestion des Ressources Humaines du MinAgri-DR. Chaque établissement et chaque Ministère possèdent ses propres missions et ses propres défis. Une politique RH Ministérielle adéquate devra être ainsi élaborée minutieusement et indépendamment des avancés des

travaux de la FOP. C'était également dans ce cadre que ce présent travail de recherche a tenté d'étudier l'aspect stratégique de la Gestion des Ressources Humaines au sein du MinAgri-DR.

En bref, le domaine de la Gestion des Ressources Humaines a connu une évolution remarquable dans le secteur privé. Elle occupe actuellement une réelle place dans les stratégies au sein des Entreprises. Dans les pays développés, cette évolution a également touché peu à peu le secteur public. Cependant, nous constatons une réelle désorganisation au niveau du management des ressources humaines, et en particulier de la Gestion de l'Emploi et des Compétences, dans les établissements publics malgaches. Des questions se posent sur l'implication et la participation réelle de la fonction RH dans l'atteinte des objectifs de ces établissements. Dans le cas du MinAgri-DR, le secteur agricole malgache est en péril. Pour y faire face le Ministère devra proposer un plan d'action adéquat dont l'implication et l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines jouera une grande partie.

Ainsi, Dans le cadre d'une gestion stratégique des Ressources Humaines, par quelle politique d'emploi pouvons-nous contribuer à l'atteinte des objectifs du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural ? Dans cette dernière partie, nous allons infirmer et/ou confirmer nos tentatives de réponse à cette question. L'objectif principal de nos recherches a alors été de déterminer une politique d'emploi adéquate aux missions et orientations du MinAgri-DR. Deux hypothèses ont été étudiées. Premièrement, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural a fait l'hypothèse d'une politique de recrutement d'ingénieurs et de technicien en faveur des régions afin d'améliorer les qualités de ses services auprès des citoyens. Deuxièmement, de notre côté, nous avons fait l'hypothèse de réétudier cette politique à partir de la mise en œuvre d'une réelle Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des compétences.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons tout d'abord décrit les matériels de recherche qui nous ont été utiles. En parlant de matériels, nous avons voulu parler en premier lieu du concept théorique de Gestion de l'Emploi et des Compétences. En effet, comme l'objectif principal de nos recherches s'agissait de déterminer une politique RH qui pourrait réellement accompagner le Ministère dans l'atteinte de ses objectifs, ce cadrage a été essentiel. En général, la GEC consiste à s'acquérir des connaissances nécessaires sur les normes de productivité de l'emploi ainsi que des connaissances nécessaires sur les compétences existantes au sein de l'établissement. Elle s'agit ensuite de combiner les informations

obtenues avec les missions et objectifs de l'établissement afin de déterminer une politique d'action, autrement dite, une politique d'emploi.

En second lieu, une délimitation du concept établissement public a été nécessaire avant d'entamer une description de notre champ de recherche. Ainsi, nous avons évoqué au cours de ce présent ouvrage les missions théoriques du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Nous avons cité que ses principaux clients sont la population rurale et agricole de tout Madagascar. Ses missions sont alors de garantir la qualité des services fournies auprès de ces principales clientèles. Par ailleurs, le dernier fait marquant a été la séparation du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche en 2010. Ceci peut entraîner de grands bouleversements en matière de GRH. La connaissance de l'évolution historique de l'organigramme du Ministère a été alors vitale. Ensuite, il a été question d'explication de la cartographie de l'emploi au sein du Ministère. En effet, comment parler de recherche sur la gestion de l'emploi et des compétences sans une étude préalable de l'organigramme du champ de recherche.

Toujours dans l'objectif de vérifier nos hypothèses, une bonne description des méthodes s'est imposée. Notre démarche générale de vérification des hypothèses a emprunté le concept d'analyse des problèmes et de prise de décision de KEPNER et TREGOE. C'était une démarche scientifique qui a été basée sur la constatation des écarts de réalisation entre les normes théoriques et les réalités sur terrain. Ainsi, nos études théoriques nous ont servi de norme de réalisation, c'est-à-dire, de référence. Cependant, quelques ajustements ont été portés afin de personnaliser notre démarche en fonction de nos moyens et de nos objectifs. C'est ainsi que nous avons dégagé les conditions de validité de nos hypothèses. Nos efforts ont été ensuite concentrés au niveau de la Direction des Ressources Humaines. Un stage de trois (03) mois au sein de la DRH dont lequel des méthodes d'observation directe, d'entretien ouvert, de documentation et d'étude statistique à partir du SIGP a été réalisé. Le premier objectif a été d'étudier les origines de la politique de recrutement au sein du MinAgri-DR et d'observer sa mise en œuvre. Le deuxième objectif a été porté sur l'étude de l'aspect pratique de la Gestion de l'Emploi et des Compétences au sein de l'établissement.

Grâce à nos recherches sur la base de données RH, nous avons pu constater que les objectifs de déconcentration de l'effectif ne sont pas encore réellement réalisés. Nous avons également vu qu'en 2014, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural a été principalement composé de personnel administratif. Par ailleurs, l'analyse des lettres d'expression de besoins

en RH émanant des Régions peut confirmer l'urgence de recrutement. S'ajoutant à tout cela, un vieillissement du personnel atteint le Ministère. Ainsi, afin de faire face à ces défis, la politique actuelle basée sur le recrutement de personnel technicien en faveur des régions. A partir de nos documentations et des entretiens réalisés auprès de la DRH, nous avons pu esquisser les démarches de mise en œuvre de cette politique. Cependant, ces démarches restent extrêmement flou et que nous avons même découvert certain anomalie dans les dates de recrutement. Des explications ont été fournies par la DRH, néanmoins, les doutes subsistent.

Nos observations au niveau de la DRH nous a également permis d'acquérir une vision approfondie sur les pratiques de GEC du MinAgri-DR. Nous avons pu comprendre que le SIGP est la plaque tournant de la Gestion administrative au sein du Ministère. Ce système d'information est la plus grande fierté de la DRH. Cependant, nos divers traitements de données à partir du SIGP nous ont permis de détecter certains postes à titre « non déterminé » au sein de l'établissement. Des questions se sont alors posées sur le manque de fiabilité du SIGP ou l'existence de nombreux fonctionnaires fantômes, ou encore les deux en même temps.

Et enfin, grâce à nos divers entretiens et documentations, nous avons pu observer les pratiques de « renforcement de capacité » et les pratiques d' « avancement ». Nous pouvons en conclure que les formations dispensées aux agents sont extrêmement insuffisantes. De plus, les processus de détermination des besoins sont flous. Tout cela ne permet pas d'assurer l'employabilité du personnel, ou encore l'équité de traitement du personnel. Par ailleurs, les critères de compétence sont loin d'être fiable. S'ajoutant avec le népotisme, cette situation sera extrêmement dangereuse pour la performance du Ministère. Nous pouvons alors évoquer une gestion qualitative hasardeuse des ressources humaines.

Nos études ont fait montrer des écarts entre les conditions de validité de nos hypothèses et la réalité sur terrain ont été alors constatés. Ces écart ont été sources de discussions et nous ont permis de conclure que « oui, il peut être nécessaire de recruter ». En effet, vu le nombre de lettre d'expression de besoins en RH émanant des régions, le Ministère est en réel déficit d'effectif. Il serait difficile d'atteindre les objectifs du Ministère en vue de rehausser le secteur agricole malgache sans des Ressources Humaines de quantité et qualité appropriées. Un projet de recrutement permettra de délester de nombreux agents de tout cumul de fonction. Dans le court terme, après ce recrutement, la machine pourra se remettre en route. Les activités

pourront enfin s'effectuées normalement. Nous pouvons alors évoquer que la DRH a réussi ses missions en étant réellement un partenaire stratégique des DRDR. Par ailleurs, avec le vieillissement du personnel, recruter de nouveaux agents semble être la politique la plus logique afin de redynamiser l'effectif du Ministère. Nous pouvons également penser que cette politique (politique de recrutement) satisfera l'intérêt général car elle engendra des créations d'emploi surtout au niveau des régions.

Néanmoins, le problème se situe dans le processus de recrutement et particulièrement sur la phase de détermination des besoins. Le processus reste flou et suscite de nombreux doute sur l'équité à l'accès au sein du Ministère. Des actions peuvent être entreprises afin d'améliorer et d'assurer la qualité de la phase d'acquisition de nouvelles Ressources Humaines. Cependant, un autre problème surgis après cette phase d'acquisition. En effet, il n'existe aucun moyen précis permettant de garantir les compétences, l'implication, la motivation, etc., autrement dit, de garantir le rendement de la nouvelle recrue lorsqu'elle intégrera l'effectif. La gestion et surtout le développement des compétences au niveau du Ministère est encore un grand chantier à améliorer. D'autant plus que les lacunes de la législation combinées avec une culture malgache du « fihavanana » peuvent ne pas favoriser une culture d'obligation de résultat chez les fonctionnaires. Ce sont des raisons qui nous poussent à infirmer l'hypothèse de recrutement.

La place de la gestion des compétences dans un établissement public tel que le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural est très importante car la carrière de l'individu est généralement plus longue que dans les organisations privées. Des plans de formations devront être priorités afin d'assurer en permanence l'employabilité et l'adéquation de l'homme avec son emploi. Vingt-deux (22) sur 1581 du personnel partis en stage à l'étranger, une (01) seule personne en formation continue à l'IMATEP, ces formations sont-elles réellement suffisant pour assurer l'employabilité permanente du personnel ? Par ailleurs, les agents qui occupent des postes « non déterminé », quelle sont les mesures prises par le Ministère ? D'après nos investigations, un projet de recrutement massif en faveur des régions ne règlera qu'une partie des nombreux problèmes du Ministère. Au contraire, il pourra engendrer encore plus de dépense supplémentaire sur le moyen, et le long terme. En gros, dans le long terme, mettre en œuvre une politique de recrutement massif ne serait ce pas s'engager volontairement à payer encore plus de personnel source de coût et non source de valeur ajoutée ? Il s'agit alors de concevoir une autre politique d'emploi ou au moins suspendre la politique de recrutement. Pour ce faire, la gestion de l'équilibre quantitatif et qualitatif de l'homme et l'emploi au sein

du Ministère devra avant tout être régularisée. Le premier pas serait la tenue d'un projet d'analyse de poste et d'analyse d'emploi.

Toutefois, ce projet d'analyse pourra prendre du temps alors que les besoins du Ministère, surtout dans les Régions, sont urgents. De ce fait, il nous paraît peu évident que cela va pouvoir aider réellement le Ministère dans l'atteinte de ces objectifs dans le court terme. Mais en considérant le moyen et le long terme, nos investigations ont fait apparaître que le manque d'effectifs considérable au niveau des Régions n'est que la partie émergente de l'iceberg. Il s'agit de régler le fond du problème et éviter les solutions « tiptop ». Sur le long terme, un recensement basé minutieusement sur l'analyse et description des emplois permettra de ménager les postes « non déterminer » et permettra également une réforme de toutes les activités de Gestion des Ressources Humaines (processus GRH) au niveau du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

Ce projet permettra d'assurer une bonne maîtrise de l'évolution de l'emploi et de justifier la place de certains postes et même de certains emplois au sein de l'organigramme. Par ailleurs, une perspective d'alléger la masse salariale pourra être envisagée. Autrement dit, ce n'est qu'à partir de la tenue de notre projet que la fameuse contraction de l'effectif pourra être réalisée dans le futur. Le projet permettra également de mettre à jour la base de données RH et de revoir en hausse les fonctionnalités du système d'information de gestion de personnel au sein de la DRH. L'élaboration d'un tableau de bord RH fiable pourra se faire à partir de cette étape. Et enfin, avec les informations plus précises sur l'homme et l'emploi, les risques de mauvaises décisions concernant la détermination d'une politique d'emploi seront réduits. Le fameux équilibre quantitatif et qualitatif sera ainsi facile à garantir. En outre, le respect de ces démarches que nous venons de citées rehaussera l'image du MinAgri-DR et pourra attirer les partenaires et les investisseurs.

En gros, le vieillissement du personnel, l'objectif d'étoffer l'effectif au niveau des DRDR ou encore de déconcentration de l'effectifs peuvent être de bonne raison pour entamer une politique de recrutement. Cependant, des lacunes sur le fondement même de cette politique sont nombreuses. Il existe encore trop de déchet dans la gestion de l'effectif, de l'emploi et des compétences au niveau du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Nous concluons que, dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines du Ministère, il s'agit en premier lieu de geler les recrutements. Nos recherches nous ont permis d'affirmer que la révision des méthodes et des pratiques de Gestion de l'Emploi et des Compétences sera

primordiale dans l'objectif d'améliorer les services rendus par le Ministère. Nous proposons d'abord de réaliser des analyses de poste et analyses d'emploi, ensuite, d'étudier les résultats d'analyse, engager des discussions en tenant compte de tous les paramètres (politique, missions du Ministère, etc...), et enfin de prendre les décisions adaptées. En outre, nous pouvons déduire de nos investigations qu'en réalisant nos recommandations, le Ministère de l'agriculture et du développement rural convergera vers les objectifs de réforme de la fonction publique.

Toutefois, nos investigations peuvent concéder certaines limites. Les compétences réelles de l'équipe de la DRH n'ont pas été forcément étudiées. Divers paramètres politiques tels que les pressions des hommes politiques sur la GRH ou les orientations politiques du Ministère ont été difficile à traiter. Toutes ces limites peuvent être encore sources de nouvelles recherches. Par ailleurs, les habituelles recherches sur la motivation et sur l'éthique des agents de l'Etat peuvent grandement contribuer à l'atteinte des objectifs de nos recommandations. Ainsi, nous pouvons parler qu'une étude relative à la Gestion des Ressources Humaines dans un établissement public nécessitera également la contribution d'étude politique, d'étude de droit et de la sociologie spécialisée en la matière. En plus, les sortants de l'Ecole Nationale d'Administration de Madagascar (ENAM) seront théoriquement plus aptes à mener une étude telle que la notre.

Entre autre, de part les avis politiques, la complexité de la GRH au niveau du Ministère a été également difficile à gérer en raison de sa transversalité avec la Fonction Publique (FOP) et avec le Ministère des Finances et des Budgets (MBF). Pour autant, ce sentiment peut nous amener vers un autre champ de recherche à l'échelle plus macroéconomique. Nous voulons ici parler de réforme dans la fonction publique et du concept « New Management Public ». La concrétisation de ces réformes à Madagascar connaît jusqu'à présent de nombreuses obstacles. En sachant le vieillissement des agents de l'Etat actuel, des opportunités peuvent être exploitées. Sur un sondage réalisé auprès des fonctionnaires en France en 2005, 59% des enquêtés, dont 70% constitués de jeune surqualifiés ont estimé l'urgence de réforme. 95% ont répondu que les changements doivent avoir pour but de mieux répondre aux exigences des usagers, 89% ont parlé de rendre le travail des agents plus intéressant, 87% ont répliqué devoir adapter l'emploi aux évolutions technologique et 83%, d'améliorer la situation des

fonctionnaires⁵⁸. En supposant que cette situation peut être plus ou moins similaire à Madagascar, un autre problème de recherche émerge.

D'une part, nos investigations sur la gestion de l'emploi et des compétences permettront au MinAgri-DR de mieux répondre aux exigences de ses usagers. Elles permettront également de rendre le travail au sein du Ministère plus intéressants. Et enfin, elles contribueront à l'amélioration de la situation de son personnel. Ces impacts que nous escomptons rejoignent les attentes des fonctionnaires par rapport aux reformes. Ainsi, la mise en place au sein de chaque Ministère d'un réel système qui leur sont propre en matière de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences ne peut elle pas contribuer à contourner les difficultés sur la concrétisation des reformes dans l'administration publique Malgache ? D'autant plus qu'à partir de notre concept, la réduction de l'effectif pourra être envisagée dans les règles de l'art. Ceci a été constaté dans tout pays ayant engagé des reformes dans sa fonction publique⁵⁹.

D'autre part, nos investigations ont conclu la suspension des recrutements au niveau du MinAgri-DR. Nous pouvons alors être tentés de s'y inspirer et de proposer de suspendre tout recrutement de nouveaux fonctionnaires. Cependant, les besoins de réforme se situe surtout au niveau des jeunes. Comment alors favoriser l'entrer des reformes dans la fonction publique sans rajeunir l'effectif ? En bref, le problème se situe sur la généralisation de nos conclusions. En d'autre terme, sur le plan macroéconomique, la suspension des recrutements en faveur de la mise en place d'un réel système de GPEC performant peut-elle favoriser les reformes dans la fonction publique Malgache ?

⁵⁸ TNS-Sofres, Sondage pour Performance Consulting, 2005

⁵⁹ AMAR. A, BERTHIER. L, « le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », RECEMAP, Gestion et Management Public, vol. 5, Décembre 2007

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

AMAR. A, BERTHIER. L, « le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », RECEMAP, Gestion et Management Public, vol. 5, Décembre 2007

AOUADI. S, GHADDAB. N, « Les fonctions pratique de le Gestion des Ressources Humaines », Université Virtuel de Tunis, 2008

BASS. BM, Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications, New York, The Free Press, 1990 (3e édition)

BENNIS. W, « The Challenges of Leadership in the Modern World », *American Psychologist*, 2007, vol. 62

BOUREAU and al. « H de DRH », Vuibert, Paris, 1997

CHAMINADE. B, « Guide pratique RH et compétences, dans une démarche qualité », Afnor, Sydney, 2004

CHEVALIER, « les éléments de management publics : le management public par la qualité », AFNOR, 2009

COLLOMB. B, CONGER. J-A, « le management des hommes », édition d'organisation 2000, collection HBR (Harvard Business Review), page 108

FERLIE et al, « The New Public Management in Action », Oxford University Press, Oxford-New York, 1996

FOMBONNE. J, personnel et DRH : l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001

GEBEL. H, « La fonction Ressources Humaines stratégique », l'Harmattan, 2007

Goethals. GR, Sorenson. GJ, The Quest for a General Theory of Leadership, Northampton Massachusetts, Edward Elgar Publishing, 2006

HACKMAN. RJ, WAGEMAN. R, « Asking the Right Questions About Leadership », *American Psychologist*, 2007, vol. 62

INGRAHAM. P, « Striving for Balance Reforms in Human Ressource Management “, Oxford Handbook of Public Sector, 2005

KEPNER. CH et TREGOE. B, « The Rational Manger ». New York, Mc. Graw-Huill. 1965

MacGREGOR. BJ, "Leadership", Harper Torchbooks, 1978

MALTAIS. D, LECLERC. M et RINFRET. N, *le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique*

MINTZBERG. H et al. « Le leadership », NOUVEAUX HORIZONS, Paris, Août 1999

PERETTI. JM, "Gestion des Ressources Humaines", 11ème édition, 2003-2004

PERETTI. JM, « la fonction ressources humaines et ses clients internes. L'art du management », Village mondial, Paris, 1997

PETER. LJ et HULL. R, « Le Principe de Peter », traduction française : L.G.F., Paris, 1971

REALE, « transformer la fonction RH », dunod, 2013

SEKIOU and al, « Gestion des ressources Humaines », De boeck Université, 2^{ème} édition, 2004

TERRY. GR, FRANKLIN. SG, "les principes du management », « les principes du management », édité par ECONOMICA 49, rue Héricart, 75015 Paris, 8ème édition, traduction française ECONOMIA 1985

Rapports :

CFRAD, « Les Défis pour le Nouveau Millénaire Pour Madagascar », 2000

FOP, Manuel de procédure de gestion des ressources humaines de l'Etat, Novembre 2006

Groupe projet X 563, « FD X 50-183 », AFNOR, 2002

MELNIK. E, « les réformes dans la fonction publique : une revue de littérature économique internationale », CEE n°57, août 2010

MinAgri-DR, Document de projet recrutement 2012

MinAgri-DR, Programme d'actions pour la période 2014-2015

OCDE, Moderniser l'État, la route à suivre, Paris, 2005

TNS-Sofres, Sondage pour Performance Consulting, 2005

Lois et Normes:

Décret ministériel n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère

International Organization for Standardization, ISO 9000 :2000: Quality Management

Loi n° 011/2003 portant statut général des fonctionnaires du 03 Septembre 2003

Loi n°94/025 portant statut des agents non encadrés

Webographie:

www.agriculture.gov.mg, Janvier 2015

www.tribune-madagascar.mg, décembre 2014

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	Description de l'organigramme du Ministère Central
Annexe II	Thèmes abordés lors des entretiens
Annexe III	Extrait besoins des DRDR en RH
Annexe IV	Extrait Tableau de Bord RH
Annexe V	Grille indiciaire Ministère de l'Agriculture
Annexe VI	Proposition de fiche de fonction

ANNEXE I Description de l'organigramme du Ministère Central

➤ Ministre

Les principales Missions du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural est, tout d'abord, de coordonner et de mettre en œuvre la politique de l'Etat Malgache dans le domaine de l'Agriculture y compris la recherche agronomique, recherchant en priorité la sécurité alimentaire et tenant compte du contexte de changements climatiques. Ensuite, il assure l'atteinte des grands objectifs de développement du secteur agricole, autrement dit de participer à la sécurité alimentaire et le respect des normes et de la qualité des produits agricoles, améliorer les revenus des producteurs agricoles, procurer des emplois à la population rurale, approvisionner en matières premières une agro-industrie prospère, contribuer à l'amélioration de la balance commerciale et enfin léguer aux générations futures un capital fructueux eau-sol-biodiversité.

➤ Cabinet du Ministre

Le Cabinet du Ministre est composé par un (01) Directeur de Cabinet, quatre (04) conseillers techniques, trois (03) chargés de Missions, trois (03) inspecteurs, un (01) Chef du protocole, deux (02) attachés de presse et un (01) chef de secrétariat particulier.

Le directeur de cabinet est le collaborateur immédiat du Ministre, il est responsable du fonctionnement de l'ensemble du cabinet. Il assure l'unité de vue du cabinet et donne à cet effet des directives à ses membres. Il peut recevoir du Ministre, délégation pour le représenter dans les missions officielles et peut être chargé de missions particulières.

Par ailleurs, l'unité de coordination des programmes et projets (UCPP), l'unité de Politique de Développement Rural (UPDR), l'unité de contrôle de Gestion et d'Audit Interne (UCGAI) et l'unité de gestion de passation des marchés (UGPM) sont des structures rattachées directement au Ministre. Les responsables de chaque unité ont rang de Directeur de Ministère.

➤ Secrétaire général

Le secrétaire général seconde le Ministre dans l'exercice de ses fonctions. Il est le premier responsable de l'administration du Ministère. Il anime, coordonne et contrôle les activités des Directions Générales, des Directions et des services rattachés, il peut signer pour la Ministère

tous les actes et correspondances relevant de sa compétence. Afin d'atteindre ses missions, le secrétariat général comprend trois (03) directions.

Premièrement, la direction d'Appui à l'Organisation du Monde Agricole et Rural (DAOMAR) qui est composée par le Services aux Financement Rurales (SAFR), le Service d'Appui aux Services Agricoles (SASA), le Service d'Appui aux Organisations Paysannes (SAOP) et le Service d'Appui au Développement des Chaines de Valeurs (SADCV).

Deuxièmement, la Direction de la Formation Agricole et Rurale (DFAR). Cette direction est constituée par le Service de la Rénovation du Dispositif de la Formation Agricole et Rurale (SRDFAR), le Service de l'Organisation des Formations Agricoles et Rurales (SOFAR) et le service d'Appui à l'installation des Entrepreneurs Agricoles et Ruraux (SAIEAR).

Et troisièmement, la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) qui comprend le Service de la Législation et de la Documentation (SLD) et le Service Contentieux (SC). Par ailleurs, le Secrétariat Général comporte également le Service de Gestion de Gestion des Urgences (SGU), le Service de l'Environnement (SENV) et le Service de l'information et de la Communication (SIC).

➤ **Direction Générale de la Planification et du Contrôle (DGPC)**

La Direction Générale de la Planification et du Contrôle (DGPC) assure la bonne gouvernance des ressources du Ministère et de ses organismes rattachés. Ainsi, afin d'assurer ses missions, cette direction est composée de la direction de la statistique Agricole, de la Planification et du Suivi-Evaluation (DSAPSE), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la direction administrative et Financière (DAF).

Premièrement, la DSAPSE comprend le service de la Statistique Agricole (Stat Agri), le service de la Planification et du Système d'Information (SPSI) et le service du Suivi-Evaluation (SSE). Deuxièmement, la DAF, constituée par le Service de la Planification et de la Programmation Budgétaire (SPB), la Service d'Appui à l'Exécution Budgétaire (SAEB) et le Service de la Logique et du Patrimoine (SLP).

Et troisièmement, il s'agit de parler en particulier de la DRH. Rappelons que la mission du DGPC est d'assurer la bonne gouvernance des ressources du Ministère et de ses organismes

VII

rattachés. A cet effet, la DRH est chargée du volet Ressources Humaines.⁶⁰ Afin d'honorer ses missions, la direction de la ressource humaine est composée de trois (03) services à savoir, le service administration du personnel, le service planification et gestion de la ressource humaine et le service médico-social.

Tout d'abord le service administration du personnel est en générale chargé de l'administration du personnel fonctionnaire et des contractuels. Il assure les mandatements, les avancements et les congés des fonctionnaires ainsi que des contractuels. Ensuite, le service planification et gestion de la ressource humaine est chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les formations intérieures et extérieures. Et enfin, le service médico-social qui assure tout ce qui est relatif aux santés du personnel. Par ailleurs, dans le respect de partage de la fonction RH, les directions au niveau des Régions sont dotées également de service administration.

➤ **Direction Générale Technique (DGT)**

La Direction Générale Technique (DGT) est chargée de la coordination des activistes technique des Directions qui lui sont rattachées, à savoir, la Direction de l'Agriculture (DIRAGRI), la Direction du Génie Rural (DGR) et la Direction de la Protection des Végétaux (DPV).

La première, autrement dit la DIRAGRI, comporte le Service d'Appui à l'Intensification Agricole (SAIA), le Service d'Appui à la Diversification et Promotion des Innovations (SADPTI), le Service de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SSAN) et le Service de Normalisation des Produits Agricoles (SIEA). La DGR est quand à elle constituée par le Service de l'Irrigation et de l'Aménagement Hydro Agricole (SIAHA), le Service des Equipements et de la Mécanisation Agricole (SEMA) et le Service des Infrastructure d'Exploitation Agricoles (SIEA). Pour terminer, la DPV comporte quatre (04) services. Ce sont le service de la Quarantaine et de l'Inspection Frontalière (SQIF), le Service de la Phytopharmacie (SP), le Service de la Surveillance Phytosanitaire (SSP) et le Service Sanitaire des Végétaux (SSV).

⁶⁰Décret n°2014-291 fixant les attributions du ministre de l'agriculture et du développement rural, ainsi que l'organigramme générale de son Ministère

Annexe II Thèmes abordés lors des entretiens

- Priorités en matière de GRH actuelles
- Les enjeux de la politique RH actuelle
- Réalisation du recrutement
- Qualité du recrutement : processus et fonctionnaire fantômes
- Réalisation de l'analyse de poste
- Réalisation des renforcements de capacité
- Réalisation d'une GPEC
- Gestion des compétences et gestion de carrière
- Fonctionnalité du logiciel RH en place

Annexe III Extrait besoins des DRDR en RH

Direction	Districts/service	Besoins	Poste à pourvoir	Motif	Taches	Profil	Coprs
DGT		1	collaboratueur technique		suivi des activités des directions rattachées et partenaires (Projet et programme)	Ingénieur en Génie rural ou équipement rural	
					suivi de la consuite des études techniques sur le terrain		
					suivi et traitement des dossiers des rapports parvenus auprès de la DGT		
		1	informaticien		création des bases de donnés	Ingénieur en informatique	
					développement d'outil de base de donnés		
					mise en place de l'outil de base de donnés		
			mise à jour de cet outil		adm		
1	Assistante de Direction		Assistance dans la gestion et organisation administrative de la DGT	BTS secrétariat	adm		
Totale		3					
DRDR Vakinakara	service de l'agriculture et de la protection des vegetaux	1	Responsable nomination des produits Agricoles	poste vacant	définir les itiniéraires techniques utiles à la normalisation des produits agricoles en collaboration avec les services des Normes promouvoir la normalisation des produits: sensibilisation, formation, appui des producteurs	Infénieur Agronome	Tech

service du genie rural	1	responsable des infrastructures d'exploitation agricoles	poste vacant	concevoir, projeter et verifier les projets destravaux de réhabilitation/aménagement	adjoint technique/technicien supérieur en Equipement rural	tech
	2	Dessinateur/Topogra phe	le deux (02) Agents occupantces poste sont à la veille de la retraite	Réaliser les levés topographiques	adjoint technique/technicien supérieur en Equipement rural ou Hydraulique	tech
				Faire le calcul et métré		
				Dessinerles plans techniques		
			Faire la surveillance des travaux			
service d'organisatio n du monde rural et de la formation agricole et rurale	1	chef de service	poste vacant, l'intérim étant assuré par une licenciée en géographie, l'unique agent dans ce service	concevoir, réaliser et appuyer les activités et formation de développement en monde rural (coopération agricole, organisation des filières, chaine de valeurs et finance rurale)	Ingénieur Agronome	tech
	1	responsable d'appui au développement des chainess de valeurs	poste vacant	identifiern valoriser la technologie innovante	ingénieur Agro-Management	tech
				favoriser la prise de décision en développement du secteuragricole		
				capable d'analyser la chaîne de valeurs: (i) Activités principales: logique interne, production, marketing, services (ii)Activités de soutien: Approvisionnement, Développement technologique, gestion des ressources humaines		
1	responsable d'appui aux organisations paysannes	poste vacant	réaliser, structurer, conseiller et suivre les réalisations de la coopération agricole, appuyer le renforcement de capacité des OP	licencié ou technicien supérieur en sociologie ou géographie	adm	
service régional du	1	chef de service	l'actuel Chef de service est admis à la retraite en Mai 2014.	coordonner les activités relatives au suivi-évaluation (établir les	planificateur ou Ingénieur Informatique ou Agronome	tech

suivi-évaluation			En période de maintien au service pour UNE année pour manque de remplaçant	canevas)		
				superviser la mise en œuvre des outils de Suivi-évaluation (vérification du remplissage des outils et les collecter)		
				maintenir les relations de travail avec les partenaires en matière de statistiques et informations sur le secteur agricole (Mise en disposition des données aux utilisateurs)		
				coordonner et superviser lamise en œuvre du système d'information régionale (SIR) (collecte, analyse et traitement des données des Ddistricts et Communes)		
	1	responsable de la statistique agricole	poste vacant	coordonner et superviser les statistiques agricoles (programme national au niveau régional, informations de conjoncture et de statistiques courantes, communication des documents statistique tels que monographie, bulletin régional d'information, interfaceentre le Service Central et Région	Ingénieur ou technicien Supérieur en Informatique ou Statistique	
				Assurer la maintenance du parc informatique de la DRDR		tech
service administratif et financier	3	Comptable	le DRDR dispose de plusieurs projet. Les 2 comptables existant sont à la veille de la retraite	Assurer la tenue de la comptabilité	Bacc A/C/D/Comptabilité/gestion/Economie	adm

XII

	1	Dépositaire Comptable	l'actuel Dépositaire comptable ne peut plus assurer cette fonction pour raison médicale stricte	Assurer la tenue de la comptabilité matière	Bacc A/C/D/Comptabilité/gestion/Economie	adm
	2	Vaguemestre	le seul vaguemestre existant part à la retraite en Août 2014	Assurer le dispatching du courrier et servir de liaison avec les autres entités de la Région	au minimum BEPC	adm
	2	Chauffeur/Mécanicien	Etoffer le personnel des autres Services de la DRDR	Assurer le transport du personnel en mission et l'entretien/maintenance du parc véhicules de la DRDD	minimum BEPC, titulaire permis A/B/C/D	adm
personnel responsable des marchés publics (PRMP)	1	PRMP	Délester le Directeur Régional de son cumul de fonctions et pour assurer la célérité du travail en vue d'atteindre un taux d'exécution budgétaire élevé.	Conduire la procédure de passation des marchés publics	Bacc+5 Gestion/Economie ou Agro-management ou Agronome ou Equipement Rural	adm
Circonscription du Développement Rural	4	chef CIRDR	1 pour District Mandoto: poste vacant	Assurer l'application de la politique générale du Ministère en tant que Service Technique Déconcentré au niveau District	Adjoint Technique ou Technicien Supérieur d'Agriculture ou Equipement Rural	tech
			1 pour District Faratsio: poste vacant			
			1 pour District Antsirabe I: retraite anticipée en décembre 2014			
			1 pour District Antanifotsy: en formation à l'IMATEP pour 2 ans			

XIII

		22	Conseiller de développement rural	actuellement la DRD ne dispose que de 4 CDR. Les autres Districts en sont dépourvus. Ces 22 CDR seront répartis dans les 86 communes de région Vakinakaratra à raison de 1 CDR pour 4 Communes. Le District de Mandoto accueillera prochainement le PROJERMO. les grandes plaines d'Ambohibary et Manandona d'Antsirabe II requièrent des spécialistes en Génie Rural.	Assurer l'application de la politique générale du Ministère en tant que Service Technique Déconcentré au niveau Commune	Adjoint Technique ou Technicien Supérieur d'Agriculture ou Equipement Rural	
							tech
totale		44					
DRDR Anosy		1	chef CIRDR Amboasary Sud	retraite en octobre 2014	Représentant de la DRDR au niveau du district Amboasary Sud	Adjoint technique	tech
		1	chef SAPV	le contrôleur semencier actuel partira en retraite en janvier 2015	Démembrement de la DIRAGRI au niveau régional. Responsable notamment du contrôle semencier	Ingénieur	tech
		1	chef SAF	le chef SAF et le comptable actuels partiront en retraite respectivement en juillet et décembre 2015	Gestion et administration du personnel. Gestion financière	Technicien supérieur (gestion)	adm
		1	chef SOMRFAR	le service ne dispose qu'un adjoint technique	Démembrement de la DAFAR et de la DAOMAR au niveau régional	Ingénieur	tech

XIV

		1	chef SRSE	le service ne dispose pas de personnel	collecte et gestion des données. Suivi des activités. Etablissement des rapports	Ingénieur	tech
total		5					
DRDR Melaky		4	aucune précision sur les postes à pourvoir	Districts Besalampy et Ambatomainty ne dispose pas de personnel Districts Antsalova: incapable d'aassurer sa fonction pour cause d'accident District Morafenobe: pas de technicien	aucune précision sur les principaux tâches	aucune précision sur les profils	tech
total		4					
EASTA Analamalotra Toamasina		1	Surveillant Général			Cadre de la catégorie V	adm
		1	Chef de Département Pédagogique			Cadre Catégorie VIII	adm
		1	Formateurs permanents			Cadre Catégorie VIII, spécialiste AGRICULTURE	tech
		1				cedra catégorie VIII, spécialiste ELEVAGE	tech
		1				cadre catégorie VIII, spécialiste ECONOMIE (économie rurale de préférence)	adm
		1	responsable de la documentation			cadre catégorie IV	adm

	1	aide documentation	l'actuel occupant du poste cumule de deux fonctions (aide documentaliste + Secrétaire) diplôme BEPC mais elle assume convenablement ces fonctions (recrutée en tant qu'EMO) Cf. demande recrutement sous BE n°068/13- MinAgri/SG/DRH/SPGRH/EAST A.TAM du 11 Mars 2013		cadre catégorie III	adm
	1	responsable des sites pédagogiques (sites agriculture)	1/ Cf. demande de transfert n°136/14- MADR/SG/DRH/SPGRH/EASTA. TAM du 27Juin 2014		techniciens sortant de EASTA au minimum	tech
	1	responsable des sites pédagogiques (sites d'élevage)	2/ cf. promesse ministérielle sur le recrutement des trois premiers pour chaque promotion dans les six établissements		techniciens sortant de EASTA au minimum	tech
	1	Dépositaire comptable			cadre catégorie IV	adm
	1	aide comptable	l'occupant actuel du poste recruté en tant qu'EMO mais assume convenablement ses fonctions		niveau Bacc	adm

XVI

				Cf. demande de recrutement n°226 et n° 227 13- MinAgri/SG/DRH/SPGRH/EAST A.TAM du 29 Août 2013			
		1	secrétaire de direction				cadre catégorie IV adm
total		12					
DRDR Vatovavy Fitovinany		2		Il ne reste plus que 36 agents en raison des départ en retraite (2010/2011/2012/2014), des affectations et des décès			Agent tech.Agri PCE 2ème Echelon tech
		4					Agent tech.Agri tech
		2					Adj.Tech d'E.R tech
		2					Employé de Sce adm
		1					réalisateur adm
		1					attaché de planification adm
		1					ECD adm
		1					EFA III 2ème Echelon adm
		1					EFA V 2C2E adm
		1					adj.Tech d'Agri 2C1E tech
		1					EFA III 1er Echelon adm
total		17					
DRDR Bongolava		1	chef SAFP				tech
		1	Comptable	retraite en juillet 2014			adm
		1	chef SRCAOF	affectation			tech
total		3					
DRDR Sofia							

Source : Extrait analyse des lettre d'expression de besoins en RH venant des DRDR 2014

Annexe II Extrait Tableau de Bord RH

1) Effectif par Statut / Sexe :

STATUT	Centrale				Régionale				Total général
	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	

2) Effectif par Tranchée d'âge / Sexe :

TRANCHE D'AGE	Centrale				Régionale				Total général
	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	

3) Effectif par Profil_catégorie / Sexe :

PROFIL/CAT	Centrale				Régionale				Total général
	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	

4) Effectif par Cadre/Sexe :

CADRE	Centrale				Régionale				Total général
	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	Féminin	Masculin	Total	Pourcentage	

5) Effectif par Niveau/Sexe :

SEXE	Centrale	Pourcentage	Régionale	Pourcentage	Total général	%
------	----------	-------------	-----------	-------------	---------------	---

6) Effectif par Entité/Cadre :

ENTITE/CADRE	CADRE				EMO/EC	HEE	Total général	Pourcentage
	A	B	C	D				

7) Effectif par Région/Cadre :

REGION/CADRE	CADRE				EMO/EC	HEE	Total général	Pourcentage
	A	B	C	D				

Source : DRH/MinAgri-DR (2014)

XVIII

Annexe III Grille indiciaire Ministère de l'Agriculture

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
EX6	1750	1850	2225	2325	2520	2620				
EX5	1600	1750	1850	2225	2325	2520	2620	2625	2820	
EX4	1550	1600	1750	1850	2225	2325	2520	2525	2720	
EX3	1020	1550	1600	1750	1850	2225	2325	2425	2620	
EX2	675	1020	1550	1600	1750	1850	2225	2325	2520	
EX1	515	675	1020	1550	16001	1750	1850	2225	2325	
PR3	490	640	950	1410	1460	1610	1710	2045	2155	
PR2	460	605	885	1285	1335	1500	1595	1880	2000	
PR1	440	570	825	1170	1220	1390	1490	1725	1860	
1C3	415	540	765	1065	1115	1290	1365	1585	1725	
1C2	395	515	715	970	1020	1195	1265	1455	1600	
1C1	370	490	665	880	930	1105	1170	1335	1485	
2C3	350	455	620	800	850	970	1075	1225	1380	
2C2	335	435	580	730	780	900	995	1125	1280	
2C1	315	415	540	665	710	815	920	1035	1185	
ST	300	380	500	605	650	750	850	950	1100	
Moyen	686	843	1065	1305	2296	1551	1598	1766	1918	#DIV/0!

Source : MinAgri-DR (2014)

Annexe IV Proposition de fiche de fonction

Description De Fonction	
Titre:	Date: Code:
Sommaire De La Fonction:	
<u>Position Dans La Hiérarchie :</u>	
<u>Mission Et Attributions :</u>	-
Description Des Activités:	% De Temps
Spécificités:	Note
Scolarité	
Expérience	
Complexité Du Travail	
Responsabilité D'action	
Responsabilité De Surveillance	
Relation	
Conditions De Travail	
Cv	

Source : Auteur (2014)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	9
Chap. I : MATERIELS	10
Section 1. Concepts théoriques.....	10
1.1. Concepts : Emploi et compétences	10
1.1.1. Emploi.....	11
1.1.2. Compétences	13
1.2. Concept : Gestion de l'Emploi et des Compétences.....	14
1.2.1. Objectifs : Equilibre quantitatif et qualitatif de l'homme et l'Emploi.....	14
1.2.2. Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.....	15
1.3. Modélisation d'un Organisme public	17
Section 2. Description du terrain.....	19
2.1. Description générale du MinAgri-DR.....	19
2.1.1. Evolution organisationnelle.....	19
2.1.2. Composition du personnel.....	21
2.2. Cartographie de l'emploi.....	21
2.2.1. Central.....	22
2.2.2. Régional	23
2.2.2.1. Directions Régionales du Développement Rural (DRDR).....	23
2.2.2.2. Organismes rattachés.....	24
Chap. II : METHODES	25
Section1. Démarche de vérification des hypothèses.....	25
1.1. Démarche générale.....	25
2.1.1. Concept d'analyse des problèmes	25

2.1.2. Modèle de prise de décision	27
1.2. Conditions de validité des hypothèses..	28
1.2.1. Conditions de validité de la première hypothèse.....	28
1.2.2. Conditions de validité de la deuxième hypothèse.....	29
Section 2. Démarches de récoltes et de traitements des données.....	31
2.1. Récoltes et traitements de données	31
2.2.1. Observation directe	31
2.2.2. Entretiens ouverts	31
2.2.3. Documentation	32
2.2.4. Etude sur la base de données RH	32
2.3. Limites de l'étude	32
2.3.1. Pourquoi au sein de la DRH ?	33
2.3.2. Limites des données	34
PARTIE II : RESULTATS D'ETUDES	36
Chap. I : POLITIQUE D'EMPLOI ACTUELLE	37
Section 1. Fondement de la politique de recrutement	37
1.1. Répartition de l'effectif	37
1.2. Effectif par catégorie	38
1.3. Besoins immédiats	38
1.4. Besoins prévisionnels	39
Section 2. Mise en œuvre de la politique	40
2.1. Le processus de recrutement	40
2.2. Qualité du processus	42
2.2.1. Définition du poste à pourvoir	42
2.2.2. Définition du profil	42
2.3. Qualité en chiffre du processus	43
Chap. II : ASPECT PRATIQUES DE G.E.C AU SEIN DU MINISTERE	45
Section 1. Gestion « quantitatif de l'homme et l'emploi »	45
1.1. Moyens Matériels	45
1.1.1. Tableau de bord RH	45

1.1.2. Système d'Information et de Gestion du personnel. (SIGP)	45
1.1.3. Matériels de gestion des heures travaillées.....	47
1.2. Postes « non déterminés »	47
Section 2. Gestion « qualitatif de l'homme et l'emploi »	48
2.1. Inexistence de Fiche de fonction	48
2.2. Renforcement de capacité	48
2.2.1. Formation locale	48
2.2.2. Formations extérieures	49
2.2.3. Formation dispensée par chaque direction	50
2.2.4. Formation dispensée par la DRH	50
2.3. Evolution de carrière : les « avancements »	51
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	53
Chap. I : DISCUSSIONS	54
Section 1. Interprétations et appréciations des résultats	54
1.1. Interprétations sur la politique d'emploi actuelle	54
1.1.1 Avantages de la politique de recrutement	54
1.1.2. Limites de la politique de recrutement	56
1.2. Appréciation des techniques et pratiques de GEC au sein du MinAgri-DR	57
1.2.1 L'aspect quantitatif de la GEC	57
1.2.2 L'aspect qualitatif de la GEC	59
1.2.1.1 Manque de description des fonctions	59
1.2.2.2. Défaillance des renforcements de capacité	60
1.2.2.2. Non fiabilité des critères de compétence	61
Section 2. Décomposition des écarts	62
2.1. Analyse sur les moyens humains	62
2.2. Analyse du « Monnaie »	63
2.3. Analyse sur le Matériel au niveau de la DRH	63
2.4. Analyse sur les Méthodes en matière de GRH	64
2.5. Analyse sur le Milieu dans lequel la DRH doit évoluer	65

Chap. II : RECOMMANDATIONS	67
Section 1. Recommandation principale	67
1.1. Concept et mise en œuvre	67
1.1.1. Concept	67
1.1.2 Mise en œuvre	69
1.2. Impacts escomptés	70
1.2.1 Impacts sur la GPEC	70
1.2.2 Impacts sur la GRH en générale	72
Section 2. Risques et mesures d’accompagnement	74
2.1. Identification des risques	74
2.1.1. Risques politiques	74
2.1.2. Risques financière	74
2.1.3. Risques sociales	74
2.1.4. Risques géographiques	75
2.1.5. Risques organisationnels	75
2.1.6. Risques techniques et conceptuels	75
2.2. Mesures d’accompagnement	75
2.2.1 Promouvoir le leadership	76
2.2.2 Autres actions à recommander.....	78
CONCLUSION GENERALE	80
BIBLIOGRAPHIE	I
LISTE DES ANNEXES	IV
TABLE DES MATIERES	XX

RESUME

Auteur : RAZAFINDRAKOTO Mirado Vahinielitojo

Titre : « Etude sur la Gestion de l'Emploi et des Compétences dans un établissement public Malgache : Est-il nécessaire de recruter ? » Cas du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

Nombre de page : 87

Nombre de tableau : 16

Dans le cadre d'une Gestion Stratégique des Ressources Humaine, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural se doit de proposer une politique d'emploi lui permettant d'assurer ses missions d'intérêt général. La scission du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche en 2010 associée au vieillissement du personnel a entraîné un déficit considérable de l'effectif. Ainsi, une politique de recrutement massif d'ingénieurs et de techniciens a été élaborée afin d'assurer le redéploiement et le renforcement du personnel en faveur des régions. Cependant, de nombreuses raisons nous ont mené à douter du fondement de cette politique. Nos investigations consistaient alors à étudier les enjeux et les limites de cette politique de recrutement. Nos efforts ont été également concentrés sur l'appréciation des pratiques et méthodes de Gestion de l'Emploi et des Compétences au sein du Ministère concerné. L'output de nos recherches a été de déterminer une politique, la plus judicieuse, en tenant compte du moyen et du long terme. Ainsi, nous avons conclu qu'il serait avant tout nécessaire de geler les recrutements et de procéder à l'analyse de tous les postes au sein du Ministère.

Mots clés : Gestion Stratégique des Ressources Humaines, établissement public, gestion de l'emploi et des compétences, politique d'emploi, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

ABSTRACT

Author: RAZAFINDRAKOTO Mirado Vahinielitojo

Title: « Study about employment's management and abilities in a Malagasy public establishment: Is it necessary to recruit? » Agriculture and Rural Development Department case

Page number: 87

Table number: 16

In part of one Strategic Management of Human Resources, the Agriculture and Rural Development Department has to propose an employment policy in order to assure his general interest jobs. Agriculture, Farming and Fishing Department's split in 2010, associated with personal ageing has driver an effective deficit. This way, a huge recruitment policy of engineer and technician has been drawn up so has to assure the personal redeployment and reinforcement in favor of Regions. However, many reasons led us to doubt policy basis. Our investigations consisted of studying the recruitment policy's stake and limit. Our efforts has been concentrated on appreciation of practice and methods of employment management an abilities within concerned Department. Our researches result were about determinate the most sensible employment policy by taking into account of medium and long term. Therefore, we conclude that it will be necessary to freeze the recruitment at first and carry out the analyses of the post office within the department.

Key words: Strategic Management of Human Resources, Establishment Public, Employment's management and Abilities, employment policy, Agriculture and rural Development Department