

SOMMAIRE

-Introduction

-Méthodologie

-1^{ère} partie : Cadre théorique et présentation du terrain

-Chapitre I : Cadre théorique

-Chapitre II : Présentation du terrain

-2^{ème} partie : Analyse et évaluation de la gestion des services publics

-Chapitre III : Présentation des individus enquêtés

-Chapitre IV : Les facteurs du blocage des services publics

-Chapitre V : La qualité et limite des services offerts par les services publics

-Chapitre VI : Approche communicationnelle et motivationnelle au sein du MPAS

-3^{ème} partie : Perspectives et recommandations

-Chapitre VII : Vérification des hypothèses

-Chapitre VIII : Les solutions extrinsèques

-Chapitre IX : Suggestions personnelles et apport du stage

-Conclusion générale

-Bibliographie

-Tables des matières

-Listes des tableaux

-Annexes

-Résumé

ACRONYMES

ACI : Personne Responsable de l'Audit et Contrôle Interne

AJL : Personne Responsable des Affaires Juridiques et Litigieuses

DAAF : Direction des Affaires Administratives et Financières

DAIDC : Direction d'Appui aux Initiatives de base et du Développement

DEMP : Direction de l'Education et Mobilisation de la Population

DGPSGFE : Direction Générale de la Protection Sociale, du Genre, de la Famille et de L'Enfance

DGPDS : Direction Générale de la Population et du Développement Social

Communautaire

DPFE : Direction de la Protection de la Famille et de l'Enfance

DPS : Direction de la Protection Sociale

DRPAS : Direction Régionale de la Population et des Affaires Sociales

DRSP : Direction de la Réinsertion Sociale et Professionnelle

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction du Système d'Information

MPAS : Ministère de la Population et des Affaires Sociales

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics

SAF : Service Administratif et Financier

SAG : Service des Affaires Générale

SAG : Service des Affaires Générale

SDPAS : Service de District de la Population et des Affaires Sociales

SEC : Service de l'Education Citoyenne

SFPP : Service de la Formation et du Perfectionnement du Personnel

SLP : Service Logistique et Patrimoine

SPE : Service de la Protection de l'Enfant

SPS : Service de la Protection Sociale

SPPA : Service de la Promotion des Personnes Agées

SPPH : Service de la Promotion des Personnes Handicapé

SPGC : Service du Personnel et de la Gestion de Carrière

SMCS : Service de la Mobilisation et de la Communication Sociale

SSI : Service du Système d'Information et de bases de données

SSE : Service de Suivi et Evaluation

SVSF : Service de la Valorisation du Statut de la Femme

Introduction générale

* Généralités

La sociologie des Organisations étudie les modes de gouvernance et l'interaction avec leur environnement en appliquant les méthodes sociologiques. A cet effet, elle identifie comment les acteurs construisent et coordonnent leurs activités. Dans cette recherche, nous allons essayer de voir de près l'organisation au sein des services publics. Les services publics, ou ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non-marchand, possèdent leur propre organisation par rapport aux entreprises privées. Par ailleurs, le niveau hiérarchique en matière de la gestion des ressources humaines se différencie les uns aux autres car au sein des services publics, toutes les directives se concentrent sur les mains de l'Etat à savoir le ministre ; tandis que dans les entreprises privées, le pouvoir et les décisions se trouvent dans les mains des actionnaires.

* Motifs du choix du thème et du terrain

Le thème s'agit « analyse organisationnelle de la gestion des services publics » car il est important de connaître le mode de fonctionnement des services publics, et notre axe de recherche s'intéresse plus particulièrement au cas de la gestion des ressources humaines parce que au sein de la gestion publique la motivation du personnel joue une grande place en faisant fonctionner l'organisation c'est pourquoi on a choisi la direction des ressources humaines.

Notre terrain se trouve au ministère de la population et des affaires sociales car d'un côté, le ministère constitue une base des services publics, de l'autre côté, en tant que filière sociologie la population et les affaires sociales font partie de l'objet d'études des sociologues.

* Problématiques

Souvent le service fourni par l'administration publique ne donne pas autant de satisfaction aux usagers que le service offert par les entreprises privées. De ce fait, notre interrogation repose sur les blocages qui affaiblissent la performance des services publics.

*** Hypothèses**

Le service public est un service accessible à tout le monde, ainsi son bon fonctionnement dépend énormément de l'Etat. Toute fois, l'absence du contrôle exercé par l'Etat ou la collectivité territoriale empêche la performance des services publics.

Par ailleurs, en tant que service non-marchand le service public souffre de l'insuffisance budgétaire et du financement en matériels utilisés. Mais il s'avère opportun de noter aussi la mauvaise gestion à savoir les détournements de fonds et de dons qui sont la cause majeure de son inefficacité.

*** Objectif global**

Le but de cette recherche c'est d'améliorer le mode de fonctionnement des services publics ainsi que son efficacité notamment le service offert aux usagers.

*** Objectifs spécifiques**

Pour atteindre l'objectif global d'un côté, il faut renforcer la performance de chaque direction car la prestation de toutes les directions sont interdépendantes. De l'autre côté, il faut motiver et encourager le personnel car ce dernier constitue le moteur permettant de fonctionner l'organisation.

*** Méthodologie**

➤ Techniques :

Pour concrétiser la recherche, ainsi que de vérifier scientifiquement, nous allons suivre quelques étapes ainsi que des démarches.

a) La documentation

La recherche bibliographique a été faite avant et en même temps que les enquêtes sur terrain. C'est une recherche qui nécessite d'utiliser des supports écrits à savoir les rapports de thèses, les livres, l'article, ainsi que des archives de données relatives à notre thème.

b) Techniques vivantes :

➤ La pré-enquête

Après la confirmation du terrain, la pré-enquête est une démarche nécessaire avant l'enquête proprement dite afin que la problématique soit relative à la réalité existante du terrain.

Concernant cette étude, la pré-enquête est effectuée une semaine avant l'enquête, et elle s'est déroulée au sein du Ministère de la Population et des Affaires Sociales.

➤ **L'observation participante**

Cette étape s'est effectuée durant les enquêtes, elle consiste à voir de près ainsi que d'essayer de participer aux rôles et aux fonctions des enquêtés.

Pour nous, l'observation participante s'est faite durant les heures du travail au sein de la direction des ressources humaines du Ministère, ainsi elle nous permet de connaître la motivation et le comportement des fonctionnaires.

➤ **Technique d'enquête**

Nous sommes descendus sur terrain dans le but de connaître les problèmes existants en fonction de notre problématique ainsi que de vérifier l'hypothèse. A cet effet, nous avons adopté quelques techniques pour organiser ainsi que réaliser le déroulement des enquêtes.

L'enquête a été faite durant les heures du travail, ainsi elle est organisée de plusieurs façons. On a utilisé l'enquête personnelle pour les directeurs et les chefs de service afin de savoir les informations ainsi que de connaître la réalité existante au sein du Ministère, mais à part cela, on a effectué aussi le « focus group » pour le personnel qui travaille dans la même division, afin de recevoir des informations fiables et complètes, il est à remarquer que le focus a été effectué pendant l'heure de pause, ou pendant le moment que le personnel n'a rien à faire.

C) Echantillonnage :

➤ **Population d'enquête**

Notre axe de recherche tourne autour des services publics, à cet effet, notre population d'enquête est composée de directeurs, de chefs de services, des fonctionnaires et des usagers.

- Pour les directeurs et les chefs de service, nous avons enquêtés 10 individus
- Pour les fonctionnaires, nous avons interrogé 40 individus
- Pour les usagers, nous avons demandé 40 individus

Au total, notre échantillonnage est de 90 individus.

Tableau n°01 : Groupe d'échantillonnage :

Catégorie	Effectif des enquêtés	Type d'enquêtes
Directeurs / chefs de Service	10	Entretien semi-directif avec guide d'entretien
Fonctionnaires	40	Entretien semi-libre avec Questionnaires
Usagers	40	Entretien semi-libre avec Questionnaires

Source : Enquête personnelle Avril 2013

✓ **Echantillonnage**

Notre échantillonnage est choisi de façon aléatoire pour les usagers, tandis que pour les fonctionnaires et les directeurs, les échantillons se font par quotas car on a posé des critères tels que la catégorie socioprofessionnelle, le sexe, ainsi que la direction, et ces 50 individus représentent 6% des fonctionnaires du Ministère.

➤ **Méthodes :**

Méthodes d'approches

✓ **Le fonctionnalisme**

Dans cette recherche, nous allons adopter la méthode fonctionnaliste pour identifier ainsi que d'étudier les fonctions respectives des fonctionnaires. Nous remarquons que chaque acteur est attribué à une fonction propre et précise dans le système d'organisation. La démarche fonctionnaliste consiste à faire parler des fonctions, à s'interroger sur les différentes fonctions de chaque acteur dans l'harmonisation, l'adaptation, l'ajustement du système d'organisation en général.

✓ **Le structuralisme**

Au cours de cette investigation, la méthode structuraliste transpose un ensemble de positions, de rôles, de groupes stratifiés liés les uns aux autres suivant les rapports fonctionnels.

A cet effet, le structuralisme identifie les structures ainsi que les hiérarchies existantes au sein des services publics notamment au sein du Ministère de la Population et des Affaires Sociales.

*** Limite de la recherche**

Malgré notre niveau d'étude, ainsi que les contraintes matérielles et techniques, nous sommes limités à la direction des ressources humaines (DRH) ; pourtant parmi les différents services publics (établissement, santé,...) les facteurs de blocages qui sont sources de l'inefficacité des services publics varient de l'un à l'autre.

*** PLAN**

Pour répondre à la problématique, de prime abord, nous allons parler de la cadre théorique ainsi que la présentation du terrain, secundo, nous essayons d'analyser et d'évaluer les services publics, tertio, nous allons voir les suggestions et les recommandations.

1^{ère} partie :

Cadre théorique

Et

Présentation du terrain

Chapitre I : Cadre théorique

1.1 Essai de définitions :

➡ 1.1 a) La différenciation entre Sociologie du travail et Sociologie des organisations

Selon Friedmann et Naville, la sociologie du travail est « l'étude ; sous leurs différents aspects, de toutes les collectivités humaines qui se constituent à l'occasion du travail », cette discipline s'est développée aux Etats-Unis à partir des travaux réalisés par des personnes qui n'étaient pas des sociologues.

En France, la discipline sociologique qui a traité du travail industriel s'appelait au début « sociologie industrielle » puis a été désignée sous l'appellation « sociologie du travail ». La sociologie du travail est née après la seconde guerre mondiale ; elle s'est intéressée à des problématiques très diverses :

- L'étude des comportements humains dans les entreprises;
- l'étude des conflits dans le secteur industriel;
- l'étude du travail salarié et de la constitution de la classe ouvrière;
- l'étude des mouvements ouvriers et des relations patrons-syndicats.

➡ 1.1 b) Sociologie des organisations

Centrées sur l'étude des comportements des individus et des fonctionnements des collectivités humaines constituées en organisation.

D'une façon générale, la sociologie des organisations peut être considérée comme l'étude des comportements individuels ou collectifs qui peuvent être observés au niveau du fonctionnement des organisations. La sociologie des organisations vise à expliquer les comportements et les relations conformes ou inattendus par rapport aux règles prescriptives (ordre formel).

➡ 1.1 c) Organisations

Toute organisation comprend des individus et des groupes.

2 types de définitions permettent de cerner le concept d'organisations.

- Définition par les objectifs et les moyens

Cette définition est la plus largement utilisée et correspond à l'acceptation commune. S'organiser c'est se donner les moyens d'atteindre un objectif en fixant certain nombre de règles.

Une organisation réunit un ensemble de moyens :

- Des moyens humains qui sont les moyens en compétences ; les individus qui composent une organisation ont des qualifications et des compétences différentes, dont la répartition correspond à ce qui est attendu pour la réalisation d'un certain nombre d'activités ;
- Des moyens économiques, nécessaires aux différents investissements pour les activités, les projets et les changements ;
- Des moyens matériels à savoir les terrains, les bâtiments, les machines et autres équipements, les mobiliers ;
- Des moyens informatiques, permettant les diverses communications internes et externes

- **Définition par les principes ou fonctions**

Les théoriciens des organisations se sont préoccupés de rechercher les principes fondamentaux qui caractériseraient toutes les organisations et qui permettraient de comprendre comment elles parviennent à leurs buts. 3 principes ont été identifiés :

- Le principe de différenciation ou de spécialisation; pour atteindre l'objectif, l'organisation utilise des ressources et des compétences
- Le principe d'intégration ou de coordination
- Le principe d'adaptation à l'environnement.

➤ **1.1 d) Service public**

Selon Larousse 2010 ;

Le service public est l'action de servir, ensemble des obligations qu'ont les citoyens envers l'Etat;

Activité d'intérêt générale assurée par un organisme public ou privé;

Avantages ou satisfactions fournis par les entreprises ou l'Etat au public à titre gratuit ou onéreux;

A l'exemple du transport, consultation médicale ou juridique par opposition aux biens.

➤ **1.1 e) Ressources humaines**

Selon le Dictionnaire Hachette encyclopédique de la langue française

Les ressources humaines sont de service qui assure, en ce qui concerne le personnel (gestion administrative des salaires, des congés, ...), les relations internes, le recrutement, la gestion des carrières, les prévisions.

1.2 Cadrage théorique

1.2 a) La raison d'être du service public

Parlant des services publics, c'est de « rendre un service au public » dans le but de satisfaire ses besoins. Adam Smith souligne que la problématique du service public est étroitement liée à la conception de l'intérêt général.

Sur le plan juridique, le service public relève de trois principes : d'abord la continuité : il s'avère opportun de noter que l'Etat est considéré comme le moteur qui permet de fonctionner le service public, à cet effet, l'Etat garantit le fonctionnement régulier et continu du service public. La prise en charge d'une activité par le service public tient à l'existence d'un besoin social ou stratégique à satisfaire et implique que l'activité soit continue.

Ensuite, l'égalité : à ce titre, les usagers sont placés sur une position égale, sans discriminations ni avantages particuliers mais ils sont traités de la même façon devant la loi et les règlements. De ce fait, toutes formes de corruptions sont interdites par la loi en matière de service rendu au public.

Enfin, la mutabilité-adaptabilité, selon laquelle les prestations doivent être adaptées aux besoins, et doivent évoluer en quantité et en qualité, cela signifie que le personnel doit être capable de s'adapter à tous les postes du travail malgré les affectations et/ou les changements du poste.

Pour Adam Smith, ces caractéristiques doivent figurer et exister dans tous les services publics si on veut les rendre performants. Le public considère que l'entreprise privée est fiable et supérieur, parce qu'elle sait faire travailler les gens et qu'elle fournit la qualité du service.

En réalité, le contrôle et les pressions dans l'entreprise privée obligent les travailleurs à accomplir leurs obligations tandis que dans les services publics, la motivation du personnel joue un rôle important en vue d'accomplir leur travail. Par ailleurs, l'insuffisance ou l'absence du contrôle exécuté par l'Etat ou la collectivité territoriale en matière du travail aggrave l'affaiblissement des services publics. Cela nous renvoie à analyser les théories concernant l'organisation.

1.2 b) L'analyse organisationnelle de Michel Crozier et de Max Weber

D'après Michel Crozier dans « l'acteur et le système », les actions individuelles construisent une capacité collective propre c'est-à-dire irréductible à celle de ses membres dans lequel il appelle « système d'action concret ».

Un système d'action concret est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes relativement stables et maintiennent sa structure.

Dans ce passage, on constate que Michel Crozier donne importance aux relations humaines qui existent dans le milieu professionnel car pour lui, c'est l'homme lui-même qui doit porter la responsabilité première du changement. A cet effet, le personnel doit travailler dans des conditions motivantes afin d'éviter toute sorte d'ennuies et de routines car Michel Crozier pense que les acteurs attachés à leurs routines sont difficiles à changer et s'adaptent mal aux changements au sein de l'organisation. Par contre, le changement s'agit d'apprendre de nouvelles formes d'actions et nécessite une rupture avec les anciens jeux (routines).

Pour Max Weber avec l'idée de bureaucratie, le pouvoir au sein de l'organisation est issu d'une domination rationnelle légale. Cette domination repose sur des règlements ou des arrêtés.

Le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique.

Seul le chef occupe la position de détenteur du pouvoir, soit en vertu d'une élection ou d'un successeur désigné. Mais ses attributions de détenteur du pouvoir constituent des compétences légales.

Max Weber affirme que si on veut la rendre efficace, une organisation doit répondre à des exigences de contrôles, c'est-à-dire s'assurer la fidélité et l'uniformité des comportements de ses membres. Max Weber souligne l'importance du comportement des membres dans l'organisation car le comportement du personnel ou des fonctionnaires constitue un facteur de performance de l'organisation. A cet effet, il propose sept caractéristiques qui peuvent améliorer les relations humaines dans une organisation :

- Un ensemble de règles qui régissent le comportement au travail ;
- Un ensemble de procédures de travail uniformisées ;
- Une division rigide de travail où les fonctions et les tâches sont décrites de façon minutieuse ;
- Une hiérarchie conçue a priori ;
- Une séparation des décisions d'ordre administratif de celles à caractère politique ;

- La dépersonnalisation des relations interpersonnelles ;
- La sélection et la promotion selon la compétence technique évaluée par des tests ou des procédures impersonnelles.

Il convient de noter que ces sept caractéristiques régissent les comportements du personnel mais cela n'empêche pas « les routines et le conformisme » des bureaucrates.

Le principe de bureaucratie sert à éviter les conflits car les règlements intérieurs sont fixés avant l'engagement ou l'embauchage à savoir la prestation salariale qui est fixée suivant le rang hiérarchique, le diplôme obtenu et les responsabilités assumées.

Ainsi, le recrutement est basé sur les concours ou la sélection dans lesquels les meilleurs sont qualifiés. Il convient de souligner que la bureaucratie met l'accent sur le travail et l'obéissance. A cet effet, tous les employés sont obligés à respecter leurs supérieurs hiérarchiques, par ailleurs la prestation de chaque fonctionnaire est définie par un contrat.

Karl Merton admet que la bureaucratie est relativement souple et efficace. Cependant, la structure bureaucratique est source de routine et de conformisme. A cet effet, les bureaucrates sont menacés par le ritualisme et considèrent les règles non plus comme des moyens mais comme des fins. De ce fait, ils refusent le changement, ce qui nuit à l'efficacité de l'organisation.

Michel Crozier renforce l'idée de Karl Merton en expliquant la force des routines. Il remarque que la tâche journalière ou de la carrière de chacun devient automatique, rien n'est laissé arbitraire et à l'initiative individuelle, et les simples fonctionnaires ne peuvent pas prendre des décisions, en matière de travail car toutes les décisions sont centralisées au niveau des supérieurs hiérarchiques. Nous avons vu que la structure bureaucratique, exerçant une pression sur le fonctionnaire, l'oblige à être « méthodique, prudent et discipliné ».

Dans une véritable bureaucratie, on est donc en présence d'une grande régularité de comportement et d'un haut degré de conformité aux types d'actions prescrits. Il s'avère opportun de souligner que la structure bureaucratique donne une importance à la discipline. A ce titre, l'efficacité de cette structure dépend de la pénétration des attitudes et des sentiments appropriés du personnel. En d'autres termes, on peut dire que le personnel occupe une grande place en matière du fonctionnement de l'organisation car d'une part, le personnel assure le service fourni au public ; d'autre part, il constitue un moyen qui assure l'efficacité d'une organisation.

En récapitulant, on peut affirmer que le service public est une organisation dotée d'un personnel, d'un matériel, de moyens financiers capables de poursuivre le but que l'organisation s'est assignée par des procédés techniques et juridiques appropriés.

Cela signifie que, au sein de l'organisation, il y a un emboîtement entre le personnel, le matériel et les moyens financiers afin qu'on puisse atteindre l'objectif fixé. Donc les services publics sont des entreprises, qui sont assumées par les autorités administratives de l'Etat, ou de la collectivité territoriale et qui sont destinées à fournir directement ou indirectement des prestations aux usagers. Même les services publics se présentent sous diverses formes à savoir la santé publique, l'enseignement, la sécurité sociale. Ils possèdent la même finalité : satisfaire les besoins collectifs et l'intérêt général du public.

1.2 c) La méthode fonctionnaliste

Le courant « fonctionnalisme » constitue une étude qui permet d'étudier ainsi que d'analyser les fonctions de chaque individu. A cet effet, notre recherche se positionne vers le système fonctionnaliste.

Pour BRONISLAW Malinowski, le fonctionnalisme définit la société comme une « totalité fonctionnelle » c'est-à-dire que la société est constituée par un certain nombre d'éléments qui ont chacun une fonction spécifique afin que la cohérence et l'harmonie apparaissent dans la société.

A ce titre, au sein des services publics, l'accomplissement des obligations spécifiques de chaque travailleur s'avère indispensable, et la totalité fonctionnelle assure le déroulement de l'organisation.

Il convient de souligner que chaque occupation au sein de l'organisation est étudiée de manière explicite dans laquelle toutes les tâches doivent conforme aux attentes des organisations car le non-respect ou le manque à sa fonction entraîne un dysfonctionnement ou un trouble de l'organisation. De ce fait, l'étude de chaque fonction sera un atout inéligible dans la performance des services publics.

Mais pour MERTON où il a distingué les fonctions manifestes et les fonctions latentes. D'un côté, la fonction manifeste d'une action est à la fois visible et souhaitée par les individus, ainsi nous allons se référer aux organisations publiques, cette fonction manifeste correspond au système d'embauche au sein des services publics, ainsi que la place occupée par les nouveaux-recrutés lors de son embauchage.

De l'autre côté, la fonction latente ou action échappée à la perception immédiate du social se définit par l'avancement de classe et d'échelon pour les fonctionnaires.

Donc, le courant « fonctionnalisme » tient une place importante dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre II : Présentation du terrain

2.1 Analyse diachronique du ministère

2.1. a- Historique

Le Ministère de la population et des affaires sociales (MPAS) fut créé en 1976, mais encore rattaché au Ministère de la santé. A cet effet, le MPAS n'était qu'une direction chargée des affaires sociales sous la tutelle du Ministère de la Santé. Sa mission était d'assister les personnes ayant des besoins en conseils, en orientation et, pour quelques unes, des besoins en aides matérielles. Au début de ses missions, le ministère a agi directement auprès de la population cible. Entre autres, le ministère a recruté des moniteurs d'alphabétisation, des encadreurs et éducateurs spécialisés. Le personnel de cette Direction était composé de travailleurs sociaux (assistants sociaux).

Une année plus tard, en 1977, le Département Ministériel chargé de la Population et des Conditions sociales a été mis en place car la prolifération de certaines couches sociales défavorisées s'est faite remarquée peu à peu dans les grandes villes, surtout dans la capitale Antananarivo. Par rapport à la multiplication de la population en situation difficile, les missions d'éducation populaire et non formelle ont été définies et développées. Le ministère a subi des changements fréquents de dénomination allant jusqu'à le réduire en « Secrétariat d'Etat ». Au fur et à mesure de la gravité de la situation, la dénomination du Département chargé de la Population et des Conditions Sociales s'est vue changée en Ministère de la Population et des Affaires Sociales. De nouvelles stratégies de mise en œuvre et de réalisation des missions ont été apportées par les premiers responsables.

2.1. b- Dénominations

D'après l'historique, on a su que le MPAS a été associé avec d'autres ministères, mais au cours du temps, il a été dissocié et aussi renommé de diverses façons :

- Ministère de la Population et des Conditions Sociales ;
- Ministère de la Population, de la jeunesse et des Sports ;
- Ministère de la Population et de la Solidarité ;
- Secrétariat d'Etat chargé de la Population auprès du Ministère Santé ;
- Secrétariat d'Etat chargé de la Population et des conditions sociales auprès du Ministère de l'Economie et du Plan ;
- Ministère de la Population, des Conditions Féminines et de l'Enfance ;
- Secrétariat d'Etat chargé des Femmes et de l'Enfance ;

- Ministère de la Population sous tutelle du Ministère des Informations, et de la Communication ;
- Ministère de la Population, de la Protection Sociale et des Loisirs ;
- Ministère de la Santé, du Planning Familial et de la Protection Sociale ;
- Ministère de la Population et des Affaires Sociales.
-

2.2- Situation géographique et démographique

2.2. a- Localisation

Le Ministère de la population et des affaires sociales se trouve actuellement à l'immeuble du ministère de la population. Il convient de noter que son siège social se situe au rue Razanakombana Ambohijatovo, Antananarivo 101.

Par ailleurs, à part de son siège social qui s'est installé au centre ville, il existe aussi des directions au niveau de chaque région ou les Directions Régionales de la Population et des Affaires Sociales (DRPAS). Il est important de noter que ces Directions Régionales de la Population et des Affaires Sociales couvrent les 22 Régions de Madagascar.

2.2. b- Situation démographique

Tableau n°02 : tableau représentatif des fonctions du personnel

POSTE OCCUPE	NOMBRE
Directeur	40
Comptable	30
Chef de division	9
Chef de service	35
Collaborateur technique	15
Délégué population	12
Formateur	14
SDPAS (service de district de la population Et des affaires sociales)	75
Secrétaire	142
Responsable atelier	10
Responsable Personnel	43
Moniteur d'alphabétisation	15

Collaborateur	15
Magasinière	10
Responsable documents et archives	30
Assistant sociale	26
Chauffeur	17
Assistant technique	40
Santé	14
Chargés d'info	10
Chargés d'études	39
Informaticien	14
Gardien	14
Animateur	10
Planton	24
Plombier	5
Responsable centre et personnes âgées	30
Encadreur stagiaire	5
Responsable TIC	7
Réceptionniste	2
Attaché de presse	2
Total	754

Source : MPAS Mars- Avril 2013

D'après le tableau, nous avons vu que l'effectif total du personnel du Ministère de la population et des Affaires sociales est de 754. A cet effet, le tableau montre la généralité des postes existants et l'effectif du personnel selon son poste. Il s'avère opportun de remarquer que les 754 individus recouvrent les régions du Madagascar par exemple parmi les 40 directeurs, 22 d'entre eux sont des directeurs régionaux.

D'après l'effectif, nous avons remarqué que l'effectif le plus dominant est le poste du secrétaire car le nombre du secrétaire s'élève jusqu'à 142, il est à noter que ce chiffre englobe toutes les secrétaires à savoir la secrétaire de la direction, la secrétaire de chef des services,...

Et s'agissant l'effectif le plus faible, il se trouve dans le poste de réceptionniste et les attachés du presse car le nombre n'en est que 2.

2.3- Statut et Missions du Ministère

Le Ministère de la Population et des Affaires Sociales (MPAS) est chargé de l'exécution de la politique du Gouvernement en matière de population et des affaires sociales afin d'assurer la protection sociale et l'intégration progressive de la population, en particulier les groupes marginalisés et pauvres, dans le processus de développement économique et social tout en valorisant le capital humain.

A ce titre, il assure :

- la mise en place d'un cadre d'application des orientations générales en matière de politique de population dans les domaines de la protection, de développement et des affaires sociales touchant les groupes vulnérables et marginalisés;
- la coordination de toutes les actions contribuant au développement économique et social avec tous les partenaires nationaux et internationaux à travers la promotion de la culture de la prise en compte des dimensions « *genre – population – développement - droit et environnement* » sur tous les plans, programmes et projets de développement d'une part, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, d'autre part, ainsi que le plaidoyer et la mobilisation sociale;
- la conception, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de protection et de développement social de la population, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés;
- le développement d'un partenariat associatif et intersectoriel avec des organismes œuvrant dans différents domaines;
- la promotion de la participation de la société civile, du secteur privé et de la communauté de base ainsi que du groupement des paysans dans tous projets sociaux;
- l'exécution, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des instruments nationaux et internationaux en matière de population auxquels Madagascar a adhéré;
- l'appui de la population en matière d'éducation non formelle et de réinsertion sociale et professionnelle;
- la promotion de l'amélioration du cadre de vie de la population cible ;
- le raffermissement des relations humaines au sein de la population, par la mise en place d'un système de communication intégré valorisant le rôle des *RAIAMANDRENY*;

- la valorisation et l'implication du *Fokonolona* et de l'*Andrimasompokonolona* dans la préservation du *Soatoavina Malagasy* et dans les actions de développement et de paix sociale.

2.4- Les Départements au sein du Ministère

2.4. a- Mode d'Organisation du travail

Il est indispensable de noter que, l'organisation du travail au sein du Ministère est définie par l'organigramme, cette organisation est fixée comme suit :

AU NIVEAU CENTRAL :

1. CABINET DU MINISTRE

1.1 Membres du Cabinet :

- Un (01) Directeur de Cabinet ;
- Quatre (04) Conseillers techniques ;
- Trois (03) Inspecteurs ;
- Trois (03) Chargés de mission ;
- Un (01) Chef de Secrétariat Particulier ;
- Un (01) Chef protocole ;
- Deux (02) Attachés de presse.

1.2 Structures rattachées :

- Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), ayant rang de Directeur de Ministère ;
- Personne Responsable de l'Audit et Contrôle Interne (ACI), ayant rang de Directeur de Ministère ;
- Personne Responsable des Affaires Juridiques et Litigieuses (AJL), ayant rang de Directeur de Ministère.

2. SECRETARIAT GENERAL :

2.1 Directions rattachées :

2.1.1. Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF)

- Service Administratif et Financier (SAF)
- Service Logistique et Patrimoine (SLP)

2.1.2. Direction des Ressources Humaines (DRH)

- Service du Personnel et de la Gestion de Carrière (SPGC)
- Service de la Formation et du Perfectionnement du Personnel (SFPP)

2.1.3. Direction du Système d'Information (DSI)

- Service du Système d'Information et de bases de données (SSI)
- Service de Suivi et Evaluation (SSE)
- Service d'Exploitation et de Maintenance (SEM)

2.1.4. Direction du Partenariat (DP)

- Service du Développement du Partenariat (SDP)
- Service des ONG (SONG)

2.2 Organisme rattaché

- Autorité Centrale de l'Adoption (ACA) dont le premier responsable a rang de Directeur de Ministère

2.3 Services rattachés :

- Service des Affaires Générales (SAG)
- Service de la Chancellerie (SC)
- Service des Relations Internationales (SRI)

3. DIRECTION GENERALE DE LA PROTECTION SOCIALE, DU GENRE, DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE (DGPSGFE)

3.1 Directions rattachées :

3.1.1. Direction de la Protection Sociale (DPS)

- Service de la Protection Sociale (SPS)
- Service de la Promotion des Personnes Agées (SPPA)
- Service de la Promotion des Personnes Handicapées (SPPH)
- Service des Urgences (SU)

3.1.2. Direction de la Promotion du Genre (DPG)

- Service de la Promotion du Genre (SPG)
- Service de la Valorisation du Statut de la Femme (SVSF)

3.1.3. Direction de la Protection de la Famille et de l'Enfance

(DPFE)

- Service de la Valorisation de la Famille (SVF)
- Service de la Protection de l'Enfant (SPE)

3.1.4. Direction des Assistances Médico-sociales (DAMS)

- Service Médico - Social (SMS)
- Service des Assistances Sociales (SAS)

3.2 Les cellules rattachées :

- Promotion du comportement sain et responsable (Cellule SIDA)
- Nutrition
- Environnement

4. DIRECTION GENERALE DE LA POPULATION ET DU DEVELOPPEMENT SOCIAL

(DGPDS)

4.1. Direction d'Appui aux Initiatives de base et du Développement Communautaire (DAIDC)

- Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC)
- Service de Développement Communautaire (SDC)

4.2. Direction de la Réinsertion Sociale et Professionnelle (DRSP)

- Service de la Réinsertion Sociale (SRS)
- Service de la Réinsertion Professionnelle (SRP)

4.3. Direction de l'Amélioration du Cadre de Vie et de l'Habitat (DAH)

- Service de l'Amélioration du Cadre de Vie (SACV)
- Service de la Promotion de l'Habitat Social (SPHS)

4.4. Direction de l'Education et Mobilisation de la Population (DEMP)

- Service des Etudes et de la Recherche en matière de Population (SERP)
- Service de l'Education Citoyenne (SEC)
- Service de la Mobilisation et de la Communication Sociale (SMCS)

AU NIVEAU REGIONAL

DIRECTION REGIONALE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES (DRPAS)

- Service de la Protection Sociale, du Genre, de la Famille et de l'Enfance
- Service de la Population et du Développement Social
- Service Administratif et Financier
- Service du Système d'Information et du Partenariat

AU NIVEAU DISTRICT

SERVICE DE DISTRICT DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES (SDPAS)

- Division administrative et financière
- Division de la protection sociale, du genre, de la famille et de l'enfance
- Division de la population et du développement social

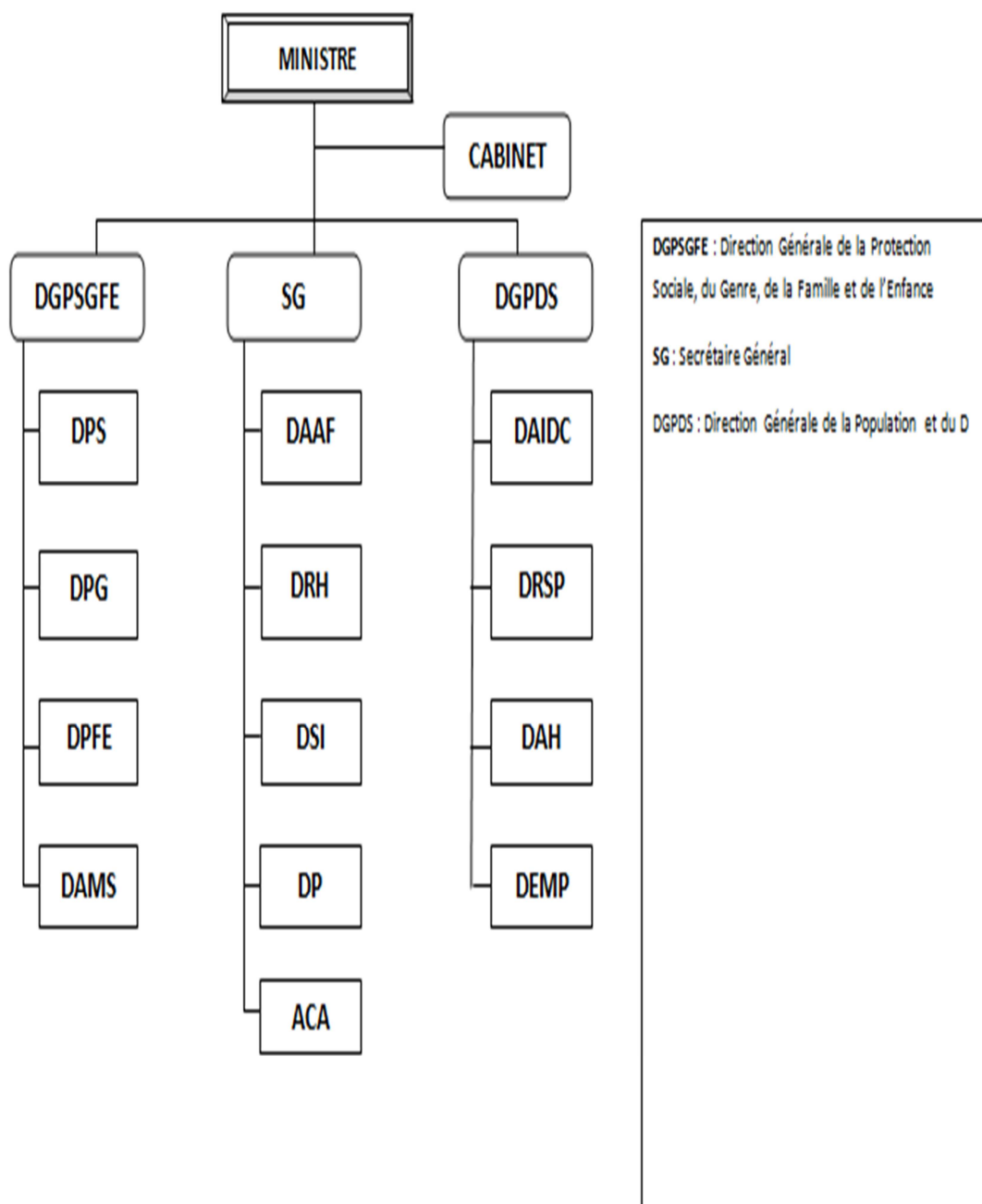
STRUCTURES D'INTERVENTION :

- Villages Communautaires ;
- Foyers Sociaux ;
- Centres de Promotion Socio-économique (CPSE) ;
- Centres de PAISE ;
- Unités de transformation ;
- Ateliers bois ;
- Centres de Rencontre et de Loisirs des Personnes Agées ;
- Espaces Informatiques.

2.4. b- Représentation graphique de l'organigramme

L'organigramme représente et résume graphiquement les différents départements qui existent au sein du Ministère.

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES



Source : MPAS Mars- Avril 2013

2.5- Les attributions respectives de chaque Département

Pour atteindre l'objectif global du Ministère, chaque direction accomplit une tâche importante en fonction de sa spécialité.

2.5. a- Le Cabinet du Ministère

Les attributions des membres du Cabinet se répartissent comme suit :

- Le Directeur de Cabinet coordonne les activités des membres du Cabinet du Ministre. Il organise à cet effet la répartition du travail et veille à son exécution. Il assure les relations avec le Parlement, les Institutions et les Organisations Internationales ainsi que la centralisation et la diffusion des informations notamment à caractère politique ;
- Les conseillers Techniques sont chargés d'instruire les dossiers et les affaires qui leur sont confiés par le Ministre et en assurent le suivi. A ce titre, ils sont en relation permanente avec le Secrétaire Général ou, en son absence, avec les Directeurs Généraux et Directeurs et leur prodiguent des conseils utiles dans le cadre de leurs missions respectives ;
- Les Chargés de Mission assurent l'exécution de missions particulières sur l'ordre du Ministre ;
- Les Inspecteurs sont chargés d'effectuer les actions de contrôle qui leur sont confiées par le Ministre ;
- Les Attachés de Presse sont chargés de l'analyse des médias et des relations avec la presse ;
- Le chef Protocole est chargé particulièrement de l'organisation des audiences et des cérémonies officielles ainsi que des voyages officiels du Ministre ;
- Le Chef du Secrétariat Particulier assure la coordination de l'exécution de tous les travaux de secrétariat pour le compte du Ministre.

2.5. b- Le Secrétariat Général

- Le Secrétaire Général seconde Le Ministre dans l'exercice de ses attributions administratives. Il a l'autorité sur les Directeurs Généraux, les Directeurs et les Chefs de Service du Ministère.

A ce titre, il est chargé, sous l'autorité du Ministre, de diriger, de coordonner, d'orienter et de superviser les actions des Directeurs Généraux, des Directeurs et des Chefs de Service du Ministère afin de les mettre en cohérence avec la Politique Générale de l'Etat.

Il assure également une mission d'information, de prévision, d'impulsion et de compte-rendu des actions de toutes les Directions Générales et les Directions Régionales.

Le Secrétaire Général reçoit une délégation par arrêté du Ministre pour signer les actes et correspondances relevant de ses attributions. Il a droit à un Assistant technique ayant rang de Chef de Service.

- Les Directeurs Généraux assurent le suivi et l'évaluation des activités des Directions techniques et des services centraux du Ministère, coordonnent et supervisent les actions de leurs Directions respectives. Ils ont chacun droit à un Assistant technique ayant rang de Chef de Service.
- La Personne Responsable des Marchés Publics veille au respect du Code des Marchés Publics, assure la conduite de toute procédure de passation de marchés, le contrôle de qualité des dossiers d'appel d'offre des marchés et des conventions ;
- La Personne Responsable des Affaires Juridiques et Litigieuses a pour mission principale le traitement et le suivi des dossiers relatifs aux problèmes sociaux, aux litiges et contentieux dont le Ministère de la Population et des Affaires Sociales est saisi ;
- Les Directeurs Centraux sont responsables de l'organisation et de la gestion technique de leurs services respectifs. Ils ont chacun droit à un Assistant technique ayant rang de Chef de Service.
- Les Directeurs Régionaux de la Population et des Affaires Sociales sont responsables de l'organisation et de la coordination des services déconcentrés du Ministère. Ils sont directement rattachés au Secrétaire Général. Ils bénéficient des mêmes avantages que les Directeurs Centraux du Ministère. Ils ont chacun droit à un Assistant technique ayant rang de Chef de Service.

2.5. c- DIRECTION GENERALE DE LA PROTECTION SOCIALE, DU GENRE, DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE (DGPSGFE)

La DGPSGFE est une direction qui assure la protection sociale des individus, à savoir en cas de la catastrophe naturelle, de la guerre,...

Mais à part cela, elle consacre beaucoup aux enfants et aux femmes vulnérables à travers des aides financiers ou matériels, par exemple, par la scolarisation des enfants, la formation ou la réinsertion professionnelle des femmes.

De ce fait, sa mission principale est la mise en place d'un cadre d'application rationnel et efficace en matière de politique de population dans le domaine de la protection sociale.

2.5. d- DIRECTION GENERALE DE LA POPULATION ET DU DEVELOPPEMENT SOCIAL (DGPDS)

La DGPDS se préoccupe dans le développement social. A cet effet, sa mission principale est d'aider les personnes vulnérables, afin que ces derniers puissent vivre dans des conditions humaines.

A ce titre, la Direction Générale de la Population et du Développement Social intervient dans les communautés en leur fournissant des aides à savoir les aides matériels et financiers.

Par ailleurs, le Ministère de la Population et des Affaires Sociales a un centre de village communautaire dans lequel il peut venir en aide en octroyant une formation professionnelle.

En tant que service de développement social, sa fonction concerne la mise en place d'un cadre d'application rationnel et efficace en matière de politique de population dans le domaine de la protection sociale.

2.6- La Direction des Ressources Humaines

2.6. a- Généralités

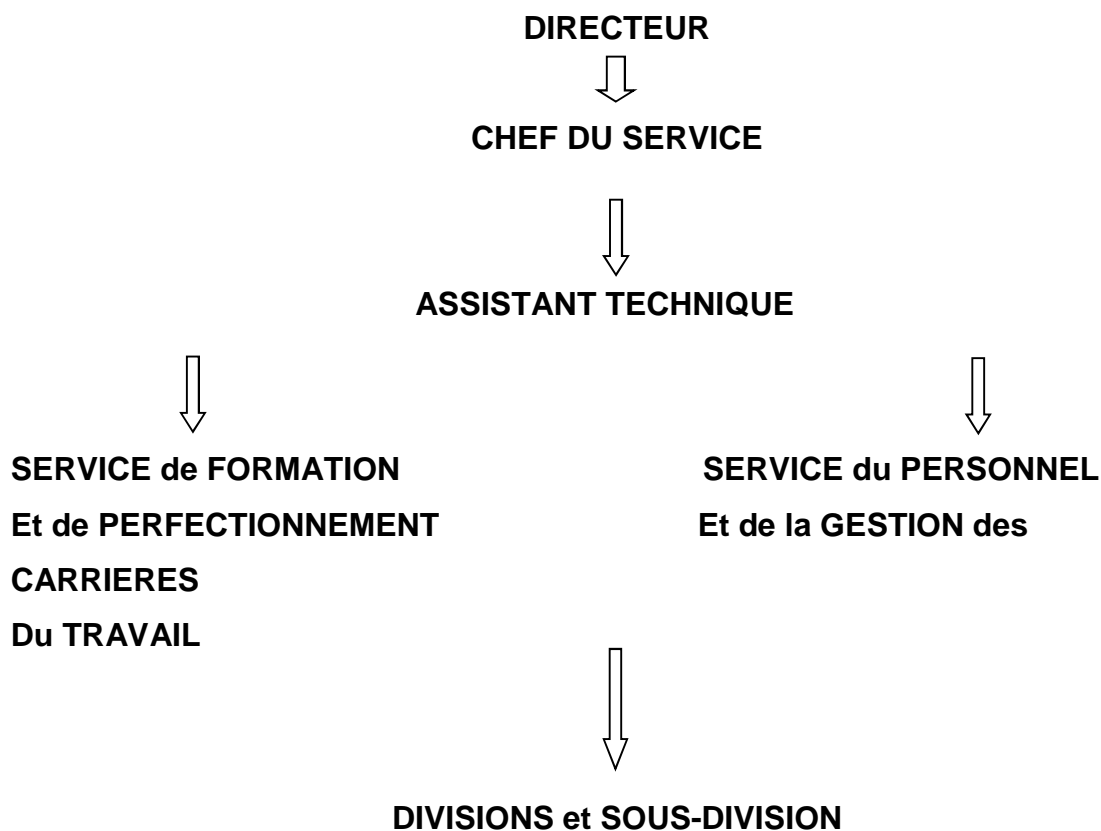
La Direction des Ressources Humaines ou DRH fait partie des directions existantes au sein du Ministère, elle est rattachée au Secrétariat Général, de plus, il s'avère opportun de noter que la DRH est une direction transversale parmi les autres directions qui existent au sein du ministère.

En tant que ressources humaines, la direction occupe toutes les fonctions concernant le personnel, dès le recrutement jusqu'au paiement du salaire du personnel.

En général la Direction des Ressources Humaines divise en 2 parties : d'une part, le Service du personnel et de la gestion des carrières, ce service s'engage à tous les travaux administratifs du personnel, à savoir les dossiers à fournir lors de l'engagement, le contrat du travail, etc.

D'autre part, le service de formation et de perfectionnement du travail, ce dernier consacre à la reinsertion professionnelle des nouveaux recrutés, mais aussi à la formation du personnel dans le but de s'adapter à l'environnement professionnel, ainsi que d'atteindre le perfectionnement et la qualité du travail fixé par l'objectif du Ministère.

En un mot pour l'organigramme du DRH, en amont, se trouve le Directeur, puis le Chef du Service, par la suite, l'assistant technique du Directeur, et en aval, se situe les 2 services ainsi que les différentes divisions.



2.6. b-Missions et Attributions

La mission de la DRH est de s'occuper le personnel au niveau central qu'au niveau régional. Ici, il convient de remarquer que c'est la DRH qui fait la répartition et l'affectation du personnel aux niveaux des districts et des régions en fonction des nombres d'habitants de chaque district ou de la région. A part cela, nombreuses sont ses attributions à savoir le recrutement, le renouvellement du contrat du travail,...

➡ **Le recrutement**

Pour le Ministère de la Population et des Affaires Sociales, le recrutement se fait par voie de sélection du dossier. Quand le ministère reçoit des postes budgétaires, la DRH organise un affichage, et après, le directeur et ses équipes font une sélection, par la suite les nouveaux-recrutés passent à la formation.

➡ **Le renouvellement du contrat**

S'agissant des nouveaux-recrutés titulaire du diplôme de technicien supérieur et plus (Bac+2 et plus), au début, ils sont considérés comme des stagiaires pendant un an de service effectue, par contre, pour les employés à longue durée ou ELD, à savoir les femmes de ménages, les gardiens, ...

Ces derniers n'entrent pas dans ce principe de renouvellement du contrat. Après un an, les stagiaires passent par « l'avenant » ou fin du stage et ils fournissent des dossiers entrant dans l'ECD ou employé à courte durée, ces dossiers sont :

- Demande de l'intéressé à adresser à Madame LE MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES avec avis favorable du Directeur;
- BIN (Bulletin Individuel de Notes) signé par le Directeur ;
- Photocopie du dernier Contrat;
- Photocopie certifiée du Diplôme;
- Attestation de non jouissance de congé pendant son stage ;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

Par la suite, les stagiaires traversent dans le régime de l'avancement d'échelon chaque deux ans et l'avancement de classe chaque trois ans.

Il est à remarquer que les nouveaux-recrutés n'obtiennent pas leur titularisation « fonctionnaire » qu'après six ans de services, mais la grille-indiciaire s'accroît suivant de l'avancement d'échelon et de la classe.

Voici les dossiers à fournir lors du renouvellement du contrat :

- Demande de l'intéressé à adresser à Madame LE MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES avec avis favorable du Directeur;
- Photocopie du dernier contrat;
- Photocopie Prise de Service ;

- Photocopie d'avenant pour les Agents Contractuels EFA IV, V, VI, VIII et IX (Stagiaire) ;
- Photocopie certifiée du Diplôme;
- Visite médicale (fiche 57,58) ;
- Attestation de non interruption de service ou attestation de non jouissance de congé;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent;
- PV ;
- Fiche nouveau ;
- Note de présentation (modèle E chez l'Imprimerie Nationale), appréciation et signature du Directeur ou Chef de Service Employeur (fourni par le service du Ministère).

➔ **Le solde**

Dans ce passage, il convient de noter que, au niveau du service de la DRH, l'organisation du travail est fixée suivant l'organigramme, à cet effet, les dossiers sont traités au niveau de la division ou de la sous-division, chaque division possède sa fonction et son rôle ; après les dossiers passent au chef et au directeur, ceux-ci les vérifient, les contrôlent, et font la signature.

La division du solde traite les dossiers concernant le paiement du salaire du personnel. Elle se préoccupe à la position actuelle du personnel par exemple sa catégorie, l'avancement de la classe et d'échelon,...

Par ailleurs, le service du solde occupe aussi à tous les avantages que le personnel aurait dû avoir, à savoir la bonification. La bonification est donnée sous forme de prime pour le personnel qui a été effectué un service militaire.

Mais il est obligatoire d'apporter la pièce justificative et l'intéressé doit fournir des dossiers suivants :

- Demande de l'intéressé à adresser à Monsieur LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES avec avis favorable du Ministère Employeur;
- Photocopie de l'ETAT SIGNALETIQUE certifié par l'Etat Major ou Gendarmerie;
- Dernier Arrêté d'Avancement ;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

➡ **Les congés et la retraite**

➤ **Les congés**

Comme dans toutes les entreprises, le personnel du Ministère de la Population et des Affaires Sociales jouit des jours de congés où il est autorisé à ne pas s'exercer ses fonctions pendant une certaine période.

Il convient de souligner que les stagiaires quelque soient sa catégorie, ils ne jouissent pas de droit de congé qu'après un an de service effectif, c'est-à-dire après l'achèvement du leur stage.

Pour avoir ce droit de congé, l'intéressé doit faire une lettre de demande auprès de la DRH, sous le nom du ministre.

➤ **La retraite**

En général, la période de la retraite où un fonctionnaire devrait cesser ses activités professionnelles, se situe entre 60 ans pour les hommes, et 55 ans pour les femmes. Toutefois, cela n'empêche pas l'existence de la retraite anticipée où le fonctionnaire prend en avance le délai de la cessation de ses activités professionnelles en raison de la maladie, l'incapacité, l'ancienneté,...

A cet effet, le personnel devrait abandonner son poste soit par la retraite pour limite d'âge, soit par la retraite anticipée. Mais il est à remarquer que la préparation des dossiers se fait deux ans avant la retraite.

Comme toutes les positions nouvelles d'un fonctionnaire, et pour accéder au droit de la retraite, l'intéressé devrait fournir quelques dossiers.

Voici les pièces à fournir lors de la retraite :

RETRAITE ANTICIPEE :

- Demande de l'intéressé à adresser à Monsieur LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES avec avis des Chefs hiérarchiques;
- Acte de naissance intégrale;
- Relevé de services;

- Attestation de non interruption de service;
- Dernier Arrêté d'Avancement;
- Etat de compte et Validation avec quittance justificatif;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

RETRAITE POUR LIMITE D'AGE :

- Acte de naissance intégrale;
- Relevé de services;
- Photocopie de l'Arrêté d'Intégration;
- Photocopie du dernier Arrêté d'Avancement;
- Fiche de renseignement;
- Etat de compte et Validation avec quittance justificatif ;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

NB: Préparation de dossiers : 2 ans avant la retraite

2.6. c- Hiérarchie, Catégorie et Indiciaire des Agents d'Administration et des Services

Dans ce passage, nous classons les fonctionnaires en deux parties : d'une part, pour les employés qui ont le diplôme du CEPE jusqu'au BACC, et d'autre part, les employés qui sont titulaires du Diplôme de Technicien Supérieur et plus.

Tableau n°03 : tableau représentatif de la hiérarchie et de la catégorie des fonctionnaires

Diplôme Echelon et classe	CEPE	BEPC	BACC
	CATEGORIE 1	CATEGORIE 2	CATEGORIE 3
	Employé ou Sous-Opérateur	Assistant ou Opérateur	Encadreur
	Service/ Adm	Service /Adm	Service /Adm
Stagiaires	275	380	500
2/1	295	415	540
2/2	310	435	580
2/3	340	455	620
1/1	360	490	665
1/2	390	515	715
1/3	410	540	765
P/1	430	570	825
P/2	460	605	885
P/3	490	635	950
Except1	515	675	1020
Except2	675	1020	1600

Source : FOP 11 mars 1990

FOP : fonction publique

Tableau n°04 : tableau représentatif de la hiérarchie et de la catégorie des fonctionnaires titulaires du diplôme BACC +2 et plus

Diplôme Echelon Classe	BACC+2 Technicien supérieur	BACC+3 Licence	BACC+4 Maîtrise	Diplôme Du 3 ^{ème} cycle	Doctorat Du 3 ^{ème} cycle	Agrégé
Catégorie	4	5	6	8	9	10
	Technicien supérieur	Réalisateur Adjoint	Réalisateur	Concepteur	Maître de conférences	Professeur
	Service/ Adm	Service/ Adm	Cat. VI	Cat. VIII	Cat. IX	Cat. X
Stagiaires	605	650	750	950	1100	1100
2/1	665	710	815	1035	1185	1185
2/2	730	780	900	1125	1280	1280
2/3	800	850	970	1225	1380	1380
1/1	880	930	1055	1335	1485	1485
1/2	970	1020	1145	1455	1604	1920
1/3	1065	1115	1250	1585	1725	2120
P/1	1170	1220	1360	1725	1860	2220
P/2	1285	1335	1480	1880	2000	2450
P/3	1410	1400	1610	2045	2155	2520
Except1	1550	1600	1750	2225	2325	2620
Except2	1600	1750	1850	2325		

Source : FOP 11 mars 1990

Ces deux tableaux nous montrent la hiérarchie et la grille indiciaire des fonctionnaires. A cet effet, il convient de souligner que les indices des fonctionnaires (les agents d'administration et du service) sont déterminés par leur catégorie et leur classe.

Concernant la catégorie, elle est fixée par le diplôme obtenu, par exemple pour le personnel titulaire du CEPE, on le classe comme employé ou sous-opérateur, et pour le personnel ayant le diplôme de DOCTORAT, on le regroupe dans la catégorie 9 (Cat. IX).

S'agissant l'échelon et la classe, en général, les fonctionnaires connaissent un avancement de classe chaque trois ans, et un avancement d'échelon chaque deux ans, il est à noter que l'avancement d'échelon ou de classe a un effet direct dans la grille indiciaire du personnel.

D'après ces tableaux, l'avancement d'échelon et de classe se traduit comme suit :

Les nouveaux-recrutés sont considérés comme des stagiaires, et ces derniers reçoivent un salaire correspond au place des stagiaires, après un an, ils mettent fin la période de leur stage ou l'avenant. Et après l'avenant, les fonctionnaires entrent dans le principe de l'avancement d'échelon et de classe. Deux années après l'avenant, les fonctionnaires auront eu un avancement d'échelon et il existe 1^{ère} échelon, 2^{ème} échelon, 3^{ème} échelon, ce qui traduit par : 2/1 ; 2/2 ; 2/3 et après trois ans, ils connaîtront un avancement de classe : première classe, deuxième classe, et troisième classe, ce qui est traduit par : 1/1 ; 1/2 ; 1/3. Il est à noter que les deux ans dans l'échelon plus un an donne une classe ou première classe, c'est pour cette raison que l'avancement de classe est un an après l'avancement d'échelon.

Après les trois échelons et les trois classes, les fonctionnaires passent dans les classes principales de première échelon ; deuxième échelon ; troisième échelon ou P/1 ; P/2 ; P/3 et après l'obtention de ces trois classes principales ils entrent dans la classe exceptionnelle.

Mais en ce qui concerne le service et l'administration, il y a une distinction au niveau de l'employé du service et celle d'administration. D'une part, on parle de l'employé du service si le diplôme de l'intéressé s'agit d'un diplôme de formation professionnelle à savoir l'école de formation, l'enseignement technique. D'autre part, on nomme employé d'administration si l'intéressé a suivi un enseignement général et avoir un diplôme d'étude reconnu et accepté par l'Etat. Il s'avère important de noter que ce principe est valable pour le personnel titulaire du CEPE jusqu'au BACC+3, tandis que pour le personnel titulaire du diplôme de Maîtrise et plus, le principe se repose sur la catégorie.

Dans ce passage, on remarque que ce tableau concernant la grille indiciaire des fonctionnaires est ancien car il a été apparu en 11 Mars 1990.

En récapitulant, on peut dire que la hiérarchie au sein d'une administration publique varie en fonction du diplôme obtenu par l'individu. Par ailleurs, c'est à travers du diplôme qu'on peut définir le corps professionnel des fonctionnaires, ainsi que leur catégorie, par exemple, si un individu a le diplôme de Maîtrise, son corps professionnel est le réalisateur. A cet effet, la grille indiciaire ou le taux du salaire de chaque personnel est déterminé par son corps professionnel et par sa catégorie, mais il ne faut pas oublier non plus, l'ancienneté c'est-à-dire l'échelon et la classe où il se situe.

En un mot, on peut dire que, au sein des administrations publiques la grille indiciaire des fonctionnaires repose sur le même principe.

2^{ème} partie :

Analyse Et Evaluation

De la gestion des

Services publics

Chapitre III : Présentation des individus enquêtés

3.1 Représentation générale

Tableau n°05 : tableau représentatif des individus enquêtés

Catégorie d'individus	Nombre	Pourcentage
Directeur de directions	5	5,56%
Chef de service	5	5,56%
Personnel	40	44,44%
Usagers	40	44,44%
Total	90	100%

Source : enquête personnelle Avril 2013

Dans cette recherche, on a interrogé 90 individus dont la répartition se fait comme suit : 5 directeurs de directions, 5 chefs du service, 40 personnels, et 40 usagers.

On a mené des enquêtes auprès des directeurs de directions à savoir le directeur des ressources humaines, le directeur du système d'information,... car d'un côté, le directeur donne des directives pour le fonctionnement des services publics et de l'autre côté, il est considéré comme l'intermédiaire entre le personnel et le ministre en matière de l'organisation du travail.

A cet effet, toutes les directives et le changement auprès du ministre passent d'abord au niveau des directeurs et parallèlement à cela, toutes les demandes et les désirs du personnel se transmettent au ministre grâce aux directeurs.

Par ailleurs, on a enquêté aussi les chefs de service car ces derniers organisent et coordonnent le travail du personnel, de ce fait, les chefs de service découvrent tous les obstacles qui entraînent un déclenchement au sein de l'organisation.

Mais on a aussi demandé l'avis du personnel en matière de la gestion des services publics parce que le personnel occupe une grande place dans le déroulement de l'organisation.

D'une part, le personnel est le plus proche des usagers, à cet effet il connaît les facteurs de l'inefficacité des services publics en matière des services fournis aux usagers.

D'autre part, le personnel assure en grande partie le déroulement et le fonctionnement de l'administration publique c'est pour cette raison que le personnel fait apparaître dans la catégorie d'individus enquêtés.

Il s'avère important de noter que ces 40 personnels se répartissent comme suit :

3.2 Représentation selon les sexes

Tableau n°06 : représentation du personnel

Sexe Directions	MASCULIN	FEMININ	Total	Pourcentage
Direction des ressources Humaines (DRH)	10	10	20	50%
Direction de système D'information (DSI)	5	5	10	25%
Simple employé	5	5	10	25%
Total	20	20	40	100%

Source : enquête personnelle Avril 2013

Au cours des enquêtes menées auprès du personnel, on a demandé l'avis de 20 individus de la DRH, 10 individus de la DSI, et 10 simples employés.

Puisque notre recherche s'intéresse beaucoup aux ressources humaines donc la majorité du personnel enquêté se trouve au sein de la direction des ressources humaines. Par ailleurs, c'est nécessaire aussi de connaître les opinions de différents sexes, donc on a choisi 10 individus de sexe masculin et 10 individus de sexe féminin.

A part de la DRH, on a interrogé aussi le personnel de la DSI mais avec un faible effectif par rapport au personnel de la DRH. Il est important de savoir les idées des autres directions en ce qui concerne les services publics.

Mais en dehors de ces 2 directions, on a enquêté aussi les simples employés comme le réceptionniste, les concierges pour avoir différentes réponses à nos questionnaires. En bref, on a essayé de connaître l'opinion du personnel de différentes directions, de diverses fonctions ainsi que de différentes catégories.

Mais à part du personnel, on a consulté aussi les bénéficiaires des services publics tels que les usagers car ces derniers constituent la raison d'être des services publics.

En outre, les usagers sont les victimes du dysfonctionnement ou l'inefficacité de l'administration publique, à cet effet, les usagers font partie de catégorie d'individus à enquêter.

3.3 Représentation selon l'âge

Parmi les 90 enquêtés, on a choisi 40 usagers, et ceux-ci se présentent comme suit :

Tableau n°07 : tableau représentatif des usagers

Age Sexe]15-25]] 25-35]] 35-45]	Non réponse	Total
Féminin	1	5	2	10	18
Masculin	3	5	4	10	22

Source : Enquête personnelle Avril 2013

Au cours des enquêtes menées auprès des usagers, on a fait un échantillonnage aléatoire de 40 individus composés de sexes masculin et féminin. Donc, il n'est pas obligatoire que l'effectif (masculin-féminin) soit égal. De ce fait, on a 18 individus de sexe féminin et 22 individus de sexe masculin.

Mais il convient de noter aussi que la moitié des individus enquêtés ne donnent pas leur âge, en raison de l'intimité dans lequel l'âge reste pour eux une question privée. D'après ce tableau, on constate que les individus entre] 25-35] ans fréquentent souvent les services publics par rapport aux autres, car ils représentent 25 tandis que les autres à savoir l'âge de] 15-25] n'est que 10, et le]35-45] est de 15.

En général, partant de ce tableau, on peut dire qu'au sein du Ministère de la Population et des Affaires Sociales, la plupart des usagers sont de sexe masculin et des individus ayant plus de 25 ans cela peut apparaître en raison de l'ignorance des usagers à propos des services offerts par le Ministère.

Chapitre IV : Les facteurs du blocage des services publics

4.1 Les services publics et la perception des usagers

D'après les usagers, les services publics sont des services offerts par l'Etat au public. A cet effet, tout le monde peut les accéder sans distinction.

A ce titre, l'Etat a pour tâche de satisfaire l'intérêt général et les besoins de la masse dans le but d'améliorer le niveau de vie du peuple notamment les individus pauvres et vulnérables.

Au cours des enquêtes menées auprès des usagers, il est important de noter que les usagers ne définissent et ne connaissent pas bien ce que c'est « les services publics » par conséquent, ils ne maîtrisent pas très bien les rôles et le type du service fourni par les services publics.

Les services publics sont des services destinés au peuple, en outre, ils présentent sous diverses formes à savoir le service de la sécurité sociale, le service de la santé publique,... Il peut y avoir que le service fourni soit gratuit, par exemple le service de la sécurité sociale, mais souvent les usagers devraient être payés un coût de recouvrement, celui-ci est prouvé par la quittance en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Quant au Ministère de la Population et des Affaires Sociales, le type du service qu'il donne aux usagers ont de caractère d'appui et de collaboration. D'une part, il travaille auprès des villages et des communautés par l'intermédiaire du chef des quartiers ou chef des districts en vue d'améliorer le niveau du développement des communautés. D'autre part, le Ministère réintègre les individus analphabètes.

Par ailleurs, il aide les individus vulnérables à savoir les chômeurs en leur octroyant une formation professionnelle. Mais à part cela, le Ministère offre un appui psychologique pour les jeunes délinquants, les femmes en difficultés en travaillant avec les différentes Organisations Non-gouvernées (ONG) au niveau national qu'international.

4.2 Les facteurs internes

Ici, nous allons définir les facteurs internes comme des facteurs ou obstacles venant même du personnel de l'organisation.

A cet effet, nous allons nous présenter ces facteurs sous forme d'un tableau afin qu'on puisse les analyser.

Tableau n°08 : tableau représentatif des facteurs internes selon les enquêtés

Facteurs Individus enquêtés	Corruption	Incompétence Du personnel	Organisation Interne du travail	Disciplines Et Règlements	Motivation Du Personnel	Total
Usagers	37	30	10	35	25	137
Personnel		5	5			10
Directeur/che Des direction	3	3		10	10	26
Total	40	38	15	45	35	173

Source : enquête personnelle Avril 2013

Dans ce tableau, les chiffres 37 ; 30 ; 3...représentent les nombres de réponses reçues et non l'effectif des enquêtés, par exemple parmi les 40 usagers enquêtés, 37 réponses constituent la corruption.

En outre, les individus à enquêter ont le droit de donner plusieurs réponses, c'est pour cette raison que le total de nombre de réponses s'élève jusqu'à 173. De ce fait, on peut dire que le nombre de chaque type de réponses est donné à partir de l'effectif total de catégorie des individus enquêtés, par exemple, pour les usagers , 37 réponses sur 40 enquêtés ont parlé de corruption comme facteurs de l'inefficacité des services publics ; ainsi que pour les directeurs et les chefs du service 3 réponses sur 10 constituent l'incompétence du personnel.

Dans ce tableau, les réponses obtenues se classifient en 5 types : la corruption, l'incompétence du personnel, l'organisation interne du travail, les disciplines et les règlements ainsi que la motivation du personnel.

Il convient de noter que ces 5 types de réponses sont obtenus à partir des questions ouvertes de la part des enquêtés mais nous avons essayé de les rassembler et de les regrouper sous forme d'un tableau.

D'après les enquêtes menées auprès des usagers, la majorité d'entre eux trouvent que la corruption et les disciplines ainsi que les règlements semblent être les facteurs qui empêchent la performance des services publics.

Parlant de la corruption, il s'agit de s'engager quelqu'un contre son devoir, à cet effet, les fonctionnaires ne suivent pas la procédure normale fixée par les règlements et l'organisation du travail dictée par les pouvoirs hiérarchiques, c'est pour cette raison que 37 réponses sur 40 constituent la corruption.

A part des usagers, les chefs du service et les directeurs de directions remarquent aussi l'existence de la corruption au sein de l'administration publique car d'après le tableau nous avons vu que 3 réponses sur 10 ont parlé de la corruption.

S'agissant des disciplines et des règlements, les fonctionnaires sont victimes des dérèglements et des indisciplines d'après les usagers car ce type de réponses se trouve au 2^{ème} rang après la corruption. En outre, parmi les 10 directeurs et chefs de service, ces derniers soulignent que les fonctionnaires ne respectent pas les règlements intérieurs. Prenons en considération l'horaire du travail, le fonctionnaire devrait être commencé son travail à 8h et ne devrait pas le quitter que vers 16h avec 30mn de pause le midi, par contre, le fonctionnaire ne rentre pas dans son bureau que vers 09h et il sort déjà à 15h.

Il convient de remarquer que cette tendance reste dominer dans la direction des ressources humaines, la plupart du personnel n'arrivent pas à l'heure normale du travail, toutefois, il sort avant l'heure. Par ailleurs, il existe aussi un taux d'absentéisme sans pièce justificative. Par conséquent, la lenteur et le dysfonctionnement apparaissent dans l'organisation et les usagers sont victimes de « revenir demain ».

Mais parlant des facteurs internes de l'inefficacité des services publics, l'incompétence du personnel aggrave et joue un rôle important dans le dysfonctionnement et le trouble d'une organisation. D'une part, le personnel n'arrive même pas à gérer son travail, de ce fait, il ne donne pas satisfaction aux usagers. D'autre part, le personnel ne connaît pas très bien son rôle, son engagement envers l'organisation, et cette situation le conduit à la situation de l'irresponsable envers son engagement.

D'après les enquêtes faites, les usagers et les chefs de service, ainsi que les directeurs de directions sont rendus-compte de l'incompétence du personnel, c'est pour cela que, parmi les 40 usagers, la majorité (30 usagers) ont exprimé l'incompétence du personnel en matière du travail et 3 directeurs sur 10 ont remarqué que parmi les fonctionnaires il existe des fonctionnaires mal-compétents.

Dans ce passage, il convient de noter que, l'incapacité du personnel entraîne des effets négatifs en matière de l'organisation du travail. Il est à noter que ce type d'opinions ne domine pas par rapport aux autres, mais le personnel est rendu-compte de cette incapacité professionnelle au sein de l'organisation. D'après le personnel, l'organisation interne du travail est dictée par les pouvoirs hiérarchiques mais il ne fait qu'exécuter, donc le personnel ne constitue pas un facteur de blocage d'après eux.

Il est à remarquer que, aucun directeur ou chef de service mentionne que l'organisation interne du travail constitue un facteur de blocage et du déroulement de l'administration publique.

Mais il ne faut pas négliger non plus comme facteurs internes : la motivation du personnel.

La plupart des usagers remarquent la démotivation du personnel en accomplissant son devoir. Ces derniers soulignent que pour les fonctionnaires, le fait de travailler devient une routine.

Cette démotivation est aussi constatée par les chefs de service et les directeurs, ces derniers observent que les fonctionnaires effectuent et accomplissent leurs obligations en absence de l'amour du travail et de loyauté.

A part cela, il s'avère opportun aussi de noter que la réticence des fonctionnaires empêche la performance au sein des services publics car la plupart des fonctionnaires notamment les fonctionnaires titulaires des postes ne s'intéressent pas au changement ni à la transformation apportés par l'organisation ou par l'Etat. A cet effet, l'organisation publique reste statique.

En récapitulant, les facteurs internes de l'inefficacité des services publics dépendent grandement du personnel car d'un côté, le non-respect des règlements et des disciplines affectent l'organisation. De l'autre côté, l'incompétence et la démotivation du personnel détruisent progressivement l'image de l'administration publique. Par conséquent, les usagers ne voudraient pas faire confiance à des services publics.

Il s'avère opportun de noter que les causes de l'affaiblissement de l'administration publique ne restent pas seulement sur les causes internes, mais il existe aussi les causes externes qui affaiblissent les services publics.

4.3 Les facteurs externes

Ici, nous allons définir les facteurs externes comme des facteurs qui ne dépendent pas de la volonté du personnel. De ce fait, le personnel ne peut pas échapper à la réalité existante à savoir le manque du financement, l'absence des moyens matériels...

Dans cette partie, il s'avère opportun de présenter les enquêtes sous forme d'un tableau afin qu'on puisse les analyser.

Tableau n°09: tableau représentatif des facteurs e xternes selon les enquêtés

facteurs Individus enquêtés	Absence des Moyens matériels	Manque de financement	Manque de formation	Absence de Préparation pour La relève
Personnel	40 ou 100%	10 ou 25%	20 ou 50%	
Chefs de service	5 ou 100%	3 ou 60%	5 ou 100%	
Directeurs de directions	5 ou 100%	5 ou 100%		3 ou 60%

Source : enquête personnelle Avril 2013

Il est à noter que le déroulement et le fonctionnement de ce tableau se ressemble au tableau précédant, à cet effet, les nombres de réponses jouent un rôle important.

Par ailleurs, il est à noter aussi que dans ce passage les usagers sont en dehors des catégories d'individus à enquêter car d'un côté, nous persuadons que le personnel, les chefs de service et les directeurs sont les plus concernés en matière des outils du travail. De l'autre côté, les enquêtes menées auprès des usagers sont limitées aux problèmes internes.

D'après le tableau, nous allons identifier 4 problèmes comme facteurs externes à savoir l'absence des moyens matériels, le manque de financement, le manque de formation ainsi que l'absence de préparation pour la relève. De ce fait, nous remarquons que la plupart des facteurs externes qui empêchent la performance des services publics paraissent des choses matérielles, outils ou instruments liés au travail.

4.3. a- Les facteurs financiers et matériels

Concernant les moyens matériels, il est à noter que ces derniers jouent un rôle important en matière de fonctionnement d'une organisation. De plus, l'absence ou l'insuffisance des infrastructures entraînent un affaiblissement pour l'organisation.

Partant de ce tableau, nous avons vu que 40 ou 100% du personnel à enquêter soulignent les moyens matériels comme facteur du blocage des services publics. En outre, les chefs de service ainsi que les directeurs de directions sont rendus-compte de ce problème existant.

Au sein de la direction des ressources humaines, ce problème lié aux infrastructures apparaît, et il se présente sous diverses formes. Prenons comme exemple le cas de la DRH, en général, l'effectif total du personnel est de 40 et ces derniers se répartissent dans deux services (le Service du personnel et de la gestion des carrières et le service de formation et de perfectionnement du travail), pourtant, la direction ne possède que 3 établissements, l'un pour le bureau du directeur des ressources humaines et l'autre pour les 2 services, à cet effet, le milieu professionnel ne respecte pas la norme, et le personnel travaille dans des mauvaises conditions.

A part cela, le manque des outils du travail aggrave le dysfonctionnement qui existe au sein de la direction, par exemple, la direction des ressources humaines n'a que 6 ordinateurs (01 dans le bureau du directeur ; 05 pour les 2 services) ; un photocopieur par établissement et une imprimante par service, de ce fait, le nombre des machines ne suit pas l'effectif du personnel pourtant la plupart des travaux de l'administration se font en informatique, cette réalité suscite un trouble de l'organisation et une lenteur en matière du travail. Mais il s'avère opportun de noter aussi que parfois les machines sont en panne en raison du vieillissement donc le personnel n'a rien à faire pendant quelques heures.

Par conséquent, dues aux insuffisances matérielles, le personnel s'arrange entre eux, et il décide de travailler seulement la demi-journée jusqu'à ce que le problème soit résolu c'est-à-dire l'amélioration et la réhabilitation des infrastructures existantes.

En matière du financement, le Ministère de la population et des affaires sociales souffre de l'insuffisance budgétaire car d'une part, le ministère ne possède pas des recettes, pourtant il fait beaucoup de dépenses. D'autre part, le Ministère de la Population et des Affaires Sociales subit une énorme insuffisance budgétaire par rapport aux budgets interministériels.

D'après le tableau, nous remarquons que 100% des directeurs enquêtés constatent ce problème du financement au sein de l'organisation. D'après eux, le manque du financement est la cause majeure de l'inefficacité des services publics car en absence de soutien financier on ne pourrait pas améliorer et rénover les infrastructures existantes.

Par ailleurs, quelques fonctionnaires et chefs de service sont rendus-compte que l'insuffisance budgétaire constitue la principale source de l'affaiblissement de l'administration publique.

Par exemple, à notre ère actuelle, la plupart des équipements du travail exigés dans le monde professionnel est la nouvelle technologie d'information et de communication(NTIC) pourtant le pouvoir d'achat du ministère n'arrive pas à moderniser les instruments du travail.

Au sein de la direction des ressources humaines, il convient de remarquer que, en raison de l'insuffisance des moyens matériels, le personnel continue à utiliser les anciens outils du travail à savoir la machine à écrire.

A cet effet, certains travaux connaissent un décalage, de plus, les fonctionnaires et même l'administration publique sont victimes du jugement des usagers, ces derniers doutent de la fiabilité des fonctionnaires ainsi que les administrations publiques.

En outre, l'objectif fixé par les services publics : « satisfaction des intérêts généraux du public » n'est pas atteint et par conséquent, l'administration publique ou les services publics devient des choses ennuyeuses pour la majorité des usagers.

4.3. b- Les facteurs formationnels

A part des facteurs financiers, il ne faut pas négliger non plus l'absence de la formation des capacités du personnel comme l'un des traits qui empêchent la performance au sein des services publics.

Les chefs de service en tant que organisateur du travail au sein de directions observent que les fonctionnaires ont du mal à s'adapter à l'environnement professionnel car même ils possèdent des diplômes exigés par le marché du travail, ils ont du mal à manipuler les nouvelles technologies.

Prenons comme exemple le cas de la DRH, tant de fonctionnaires travaillent pendant dizaine ou vingtaine d'années, toutefois, ces fonctionnaires connaissent une difficulté en s'adaptant aux nouveaux-outils du travail.

D'après le tableau, tous les chefs de service que nous avons enquêté remarquent que le nombre de la formation organisée par le ministère ne suffit pas à rendre performant et fiable le personnel.

Mais concernant la relève des fonctionnaires, seuls les directeurs ont mentionné que l'absence de préparation pour la relève des fonctionnaires constitue un obstacle pour les services publics car lors d'une retraite des fonctionnaires les services publics connaissent une difficulté et les nouveaux-recrutés ont du mal à intégrer dans le milieu professionnel.

A cet effet, le trouble et l'anomalie apparaissent dans l'organisation en raison de l'incompétence et l'incapacité des nouveaux recrutés.

De ce fait, on peut dire que la formation au niveau du monde professionnel s'avère indispensable dans le but de perfectionner le savoir travailler du personnel ainsi que d'améliorer les relations interprofessionnelles.

En outre, face aux nouvelles technologies d'information et de communication, la formation permet au personnel d'acquérir des connaissances et de savoir manipuler les nouvelles technologies en vue d'atteindre les exigences posées par le monde du travail.

En récapitulant, les facteurs extérieurs qui empêchent la performance de l'administration publique sont des facteurs dus à l'insuffisance du budget de fonctionnement. Suite à ce problème financier, certains travaux sont suspendus à savoir la formation régulière du personnel, la protection des personnes vulnérables notamment les personnes âgées.

Par ailleurs, le ministère ne peut pas se prolonger son champ d'activités à savoir de prendre en charges les personnes âgées ou les nationalistes « *bekotromaromolatra* ».

En réalité, les facteurs extérieurs qu'intérieurs sont indépendants car d'un côté le non-respect du travail envers le personnel aggrave et entraîne un trouble et un dysfonctionnement pour l'organisation, de l'autre côté, l'absence des équipements et des matériaux du travail provoquent des blocages en matière du changement et du perfectionnement de la qualité du travail.

A cet effet, la performance des services publics ne dépendent pas seulement du personnel même ce dernier constitue le moteur qui permet de fonctionner une organisation mais elle est en rapport étroite avec le financement d'Etat. A cet effet, l'administration publique reflète le niveau du développement d'un pays car dans les pays à pleine essor, l'administration publique ne souffre pas du problème d'équipements tandis que dans les pays faibles, les services publics connaissent une difficulté.

De plus, les services privés essaient de fournir un maximum de satisfaction pour sa clientèle, toutefois les usagers sont victimes des choses inconfortables dans les services publics.

Donc, il s'avère opportun de parler des caractéristiques des services offerts par les services publics.

Chapitre V : La qualité et limite des services offerts par les services publics

5.1- La qualité

Parlant de la qualité des services publics, se faisant référence à la bonne et à la mauvaise manière en matière des services fournis au public.

5.1a- La gratuité

En réalité, les services publics sont à la portée de tous, de ce fait, tout le monde peut les accéder.

Normalement, les services offerts au public ont de caractère gratuit ou semi-gratuit mais la situation dépend de la nature des services.

Prenons comme exemple le service de la sécurité sociale, ce dernier a pour titre gratuit mais pour les autres services publics à savoir l'enseignement public, la santé publique,... ils ont pour titre semi-gratuit où les usagers paient un recouvrement des coûts c'est-à-dire une somme inférieure par rapport aux services octroyés dans le but de faire fonctionner l'organisation. En réalité, ce recouvrement des coûts doit être prouvé par une quittance afin d'éviter la corruption et l'injustice.

Il s'avère indispensable de noter que, au sein du Ministère de la Population et des Affaires Sociales, tous les services offerts sont gratuits à savoir l'aide apportée aux personnes âgées, le soutien apporté aux personnes vulnérables et même l'entraide pour les quartiers et districts.

De plus, le Ministère donne une formation professionnelle gratuite pour les chômeurs, les personnes handicapées,...par l'intermédiaire du village de foyer afin d'aider les personnes vulnérables.

A cet effet, les services publics doivent être des services qui peuvent secourir les gens notamment les personnes en difficulté et capable de satisfaire l'attente des usagers.

5.1 b- Le manque du professionnalisme

Mais à part de la gratuité, nous constatons aussi que le service fourni par les services publics sont souvent caractérisés par le manque du professionnalisme.

En général, suite aux différents facteurs existants que nous avons parlés auparavant, le service fourni par les services publics reste insatisfaisant.

Prenons comme exemple, dans l'école publique notamment l'école primaire, les infrastructures ne suivent pas les normes en tant que école, de plus, les instituteurs ou les institutrices sont malformé(es), toutefois, l'effectif des élèves dépasse l'effectif normal, par conséquent, les élèves ne reçoivent pas la meilleure éducation, ils ne perçoivent que la base et l'essentielle à l'éducation, à cet effet, la culture et les connaissances transmises aux élèves sont filtrées.

Par contre, dans l'école privée, les responsables de l'école cherchent toujours à rénover les infrastructures existantes, ainsi que tous les moyens qui permettent d'améliorer la qualité d'éducation.

Au sein de la direction des ressources humaines, le service fourni reste mécontent car d'un côté, le personnel ne respecte pas ses obligations en manquant d'une ponctualité et de planification en matière du travail.

De l'autre côté, faute de moyens techniques et matériaux, ainsi que l'incompétence du personnel, le service fourni n'est pas fiable.

A ce titre, nous pouvons dire que le manque du professionnalisme au sein de la DRH manifeste sur la façon dont les fonctionnaires accomplissent leur travail à savoir la ponctualité.

Il s'avère indispensable d'illustrer ce manque du professionnalisme par un exemple concret.

Prenons comme exemple le cas des réceptionnistes au Ministère de la Population et des Affaires Sociales, en réalité, le travail du réceptionniste c'est d'indiquer ou de faire savoir aux visiteurs ce qu'ils doivent faire ou ce qu'ils doivent y aller, pourtant les réceptionnistes ne maîtrisent pas très bien les rôles et les fonctions des différentes directions au sein du Ministère.

A cet effet, les visiteurs ont du mal à chercher la direction correspond à leur besoin et à leurs attentes, donc pour chercher des informations dans les administrations publiques, on doit revenir plusieurs fois.

Dans cette partie, il s'avère opportun de remarquer que, la plupart des enquêtés notamment les usagers, ne savent pas quoi dire à propos de la qualité des services fournis par l'administration publique.

La majorité d'entre eux ne parlent que des limites des services publics.

A cet effet, les réponses obtenues « la gratuité ou le semi-gratuit » sont venues de la part des directeurs et les chefs de service tandis que « le manque du professionnalisme » est obtenu à partir des remarques de quelques usagers.

Au sein du Ministère de la population, souvent les visiteurs devraient revenir de jour à l'autre en cherchant les responsables car ces derniers sont souvent soit en mission, soit en réunion.

Par conséquent, la qualité des services offerts par les services publics reste mécontente pour les usagers. Mais en raison importante et en cas de force majeure, les usagers ne peuvent pas surpasser et échapper à la réalité existante. Par exemple, pour le cas de la santé publique, on constate que, malgré la qualité du service offert par cette administration, les patients continuent toujours de prendre en soin chez le centre de santé publique que du centre de santé privé en raison du niveau de vie et du pouvoir d'achat des usagers.

En récapitulant, les services publics offrent des services à tout le public dont le coût est minimum par rapport au prix des services privés. De ce fait, tant d'individus choisissent les services publics malgré la manière dont le personnel ou les fonctionnaires effectue son travail à savoir le manque du professionnalisme.

Mais il ne faut pas négliger non plus que, si on dépend de la volonté des usagers, ceux-ci préfèrent les services fournis par les services privés que les services offerts par les services publics en raison de différentes limites qui existent en matière des services offerts par l'administration publique, qui entraînent l'affaiblissement de l'organisation publique.

5.2 : Les limites

D'après les enquêtes menées auprès des usagers, des chefs de service ainsi que des directeurs et du personnel, ces catégories d'individus constataient que plusieurs sont les limites des services publics en matière des services offerts.

Dans ce passage, il s'avère indispensable d'analyser les réponses obtenues par les enquêtés par un tableau.

Tableau n°10 : tableau expliquant les limites des services offerts par les services publics

Limites Catégories D'individus	Lenteur des procédures	Comportement Du personnel	Corruption	Service insatisfaisant	Non réponse
Usagers	20	40	30	40	0
Personnel	15	0	0	0	15
Directeur/ Chefs de Service	8	5	5	0	0

Source : enquête personnelle Avril 2013

Dans ce tableau, il est à remarquer que le fonctionnement du tableau se fait à partir des nombres de réponses obtenues, à cet effet, les chiffres obtenus sont les résultats de réponses des enquêtés, ces derniers ont le droit de donner plusieurs réponse en répondant à la question « comment trouvez-vous le service offert par les services publics ? »

De ce fait, nous avons classifié les réponses en 4 types tels que : la lenteur des procédures, le comportement du personnel, la corruption, service insatisfaisant, et il est à noter que quelques individus enquêtés ne donnent pas leurs avis, et nous avons considéré comme « non-réponse ».

D'après le tableau, nous avons remarqué que la majorité des réponses reçues sont venues de la part des usagers, car ces derniers sont le plus touché et le cible des services offerts par les services publics, tandis que pour le personnel, 15 enquêtés ou 50% ne donnent pas leurs avis en ce qui concerne les limites ou les points négatifs des services donnés par l'administration publique.

Pour bien identifier les limites des services fournis par l'administration publique, il s'avère opportun de parler un à un la constatation et l'avis des individus enquêtés.

5.2. a- La lenteur des procédures

D'abord, nous allons parler de la lenteur des procédures dans l'administration publique, dans ce passage, il est à noter que toutes les directives et les décisions au sein de l'administration publique suivent le pouvoir hiérarchique existant et l'organisation du travail, à cet effet, le dossier traité doit se soumettre à plusieurs exigences.

Par exemple, pour avoir un acte de naissance, il faut passer chez le président du quartier pour avoir le certificat de résidence, et par la suite, le dossier à fournir devrait passer sur les mains des responsables, et puis on devrait attendre la signature du directeur. De ce fait, les usagers nécessiteraient de revenir du jour à l'autre chez le même service public.

D'après le tableau, 20 usagers ce qui représente 50% remarquent cette longue procédure.

Au sein de la Direction des Ressources Humaines, cette longue procédure reste dominer, car pour traiter un dossier du personnel, beaucoup sont les démarches et les étapes à suivre. Pour illustrer ce cas, il est nécessaire de prendre un cas concret.

Prenons comme exemple le cas des nouveaux-recrutés, lors de leur engagement, les nouveaux-recrutés devraient fournir quelques dossier à savoir le diplôme, l'état civil,...

Ainsi leur dossier est traité sous le responsable de la DRH, par la suite, le dossier est vérifié chez le Service du District de la Population et Affaires Sociales (SDPAS), après la vérification, le dossier doit passer à la finance pour avoir du visa du projet, une fois que le dossier est accepté par la finance, il doit être enregistré chez la primature et enfin, le dossier revient à la DRH du ministère avec une ampliation.

Il est à remarquer que ce circuit du dossier dure 3 mois environ. C'est pour cette raison que 8 directeurs/chefs de service observent que la procédure du traitement du dossier au sein de l'administration publique demande beaucoup de temps.

Par conséquent, la procédure du dossier devient lente car il doit se soumettre à plusieurs démarches, de plus, la rapidité ou le manque de fiabilité dépend aussi du comportement du personnel.

5.2. b- Le comportement des fonctionnaires

Mais en ce qui concerne le comportement des fonctionnaires, ces derniers constituent les limites des services fournis par les services publics car d'un côté, souvent on a remarqué que les fonctionnaires éprouvent un sentiment de paraisse en accomplissant leurs obligations, de l'autre côté, la plupart des fonctionnaires considèrent le travail comme un fardeau, un devoir, de ce fait, ils devraient l'effectuer en absence de loyauté et de l'amour du travail.

C'est pour cette raison que, nous pouvons dire que le comportement du personnel fait parties des éléments qui entraînent l'insatisfaction des usagers.

Ce passage est vérifié par le tableau, tous les usagers enquêtés observent que, les fonctionnaires manifestent des sentiments indignes à savoir la paresse, la manque de politesse,...

En outre, les directeurs et les chefs de service remarquent aussi ce comportement des fonctionnaires en manifestant par le non- respect du travail : l'horaire, les règlements,...

Par conséquent, les usagers souffrent des attitudes des fonctionnaires, ils perdent beaucoup de temps en faisant des dossiers chez les services publics.

De plus, psychologiquement, les usagers deviennent ennuyés et stressés en attendant l'arrivée des responsables, et les responsables sont contrariés en voyant les usagers qui font la queue.

5.2. c- Le favoritisme et la corruption

Concernant le favoritisme et la corruption, il ne faut pas oublier non plus que, parfois les fonctionnaires ou les responsables traitent différemment les usagers, par exemple, ils donnent priorités à leur famille, à leurs amis,...

Pourtant tous les usagers sont égaux devant l'application de la loi, donc ils méritent de traiter de la même façon. A cet effet, les usagers pensent que le personnel des services publics fait une discrimination car il applique le système du favoritisme c'est-à-dire une tendance à accorder des faveurs injustes aux individus proches de lui.

Il est à noter que le favoritisme reste une tendance dominante dans le service public que dans le service privé, car dans le service privé la satisfaction de sa clientèle dicte et oblige les travailleurs à accomplir leurs obligations, par contre, dans le service public, la contrainte et les règlements obligent les fonctionnaires à travailler, donc ils cherchent des intérêts personnels et profitent leur responsabilité en faisant de la corruption.

A part du favoritisme, les usagers sont victimes de la corruption au sein de l'organisation publique. Il ne faut pas omettre que, au sein de l'administration publique il existe des cas où les fonctionnaires ou les responsables demandent aux usagers de payer à part les coûts de recouvrement, toutefois le paiement supplémentaire font parties des intérêts personnels des fonctionnaires.

A cet effet, la gratuité des services n'est pas respecté car les usagers devraient payer plus que l'organisation a demandé. Par ailleurs, la corruption suscite aux fonctionnaires de profiter leur responsabilité, en outre, elle donne un mauvais modèle pour l'organisation.

D'après le tableau, on constate que la majorité des usagers ont mentionné la corruption comme limite des services donnés par les administrations publiques car les usagers sont victimes de corruption.

Mais parallèlement à cela, 50% des directeurs et chefs de services soulignent et observent l'existence de la corruption au sein de l'administration publique, d'après eux, la corruption existe mais les formes dont le personnel l'applique sont différentes, à cet effet, les formes de corruption varient des services à l'autre. Prenons comme exemple, le cas du Ministère de la Population et des Affaires Sociales, sa mission et sa fonction consistent à aider les gens pauvres et les personnes vulnérables ainsi que d'apporter le développement au sein des communautés, par ailleurs, le service octroyé par le ministère ne demande aucun paiement donc les fonctionnaires ne peuvent pas faire la corruption, mais dans d'autres services publics à savoir l'enseignement public, la corruption reste dominer.

Mais au sein de la DRH, la corruption existe mais avec un faible effectif, le personnel de la DRH demande de l'argent auprès des fonctionnaires surtout auprès des nouveaux-recrutés si ces derniers veulent que leur dossier soit traité le plutôt possible, cette situation entraîne une anomalie et un dysfonctionnement en matière du travail car tous les dossiers auront dus traiter selon leur dépôt pourtant le personnel donne priorités aux individus qui sont capables de leur payer.

En récapitulant, le service fourni par les services publics ne donne pas totalement de satisfaction pour leurs usagers, car d'un côté, la procédure demande beaucoup de temps, de l'autre côté, la corruption et le comportement du personnel démotivent les gens. A cet effet, le service offert par les services publics reste insatisfaisant.

D'après le tableau, nous avons vu que tous les usagers ont parlé de ce service décevant.

D'après eux, le service donné par les organisations publiques est mécontent car d'une part, le personnel éprouve une inégalité et une discrimination en matière du traitement, de ce fait, on peut dire qu'il traite différemment les usagers.

D'autre part, les fonctionnaires ne possèdent pas la conscience professionnelle en manquant du respect du travail à savoir le non- respect de l'horaire du travail, l'absence injustifiée,...

Par conséquent, les usagers sont démotivés d'aller chez les services publics, de plus, ils pensent qu'ils devraient faire la corruption s'ils veulent bien traiter par l'employé des services publics, ou s'ils veulent que leur dossier doive soigner le plutôt possible.

Mais parallèlement à cela, le personnel désobéit et freine la loi existante en manifestant par le non-respect des règlements et la gratuité du service.

Mais il ne faut pas négliger non plus que la corruption développe les intérêts personnels de quelques fonctionnaires et suscite la communication informelle entre les usages et le personnel.

A cet effet, il s'avère indispensable d'étudier l'approche communicationnelle et motivationnelle au sein de l'organisation.

Chapitre VI : Approche communicationnelle et motivationnelle au sein du MPAS

6.1 : Mode de communication

La communication s'agit un processus latéral d'échange et de compréhension de l'information entre au moins 2 individus ou 2 groupes. A cet effet, il s'avère indispensable d'étudier le mode de communication au sein du Ministère de la Population et des Affaires Sociales car d'un côté, c'est à travers la communication qu'on peut instruire et expliquer les stratégies du travail, de l'autre côté, la communication renforce la relation professionnelle et intègre les nouveaux- recrutés en s'adaptant dans le monde professionnel.

Dans ce passage, il s'avère opportun d'étudier ce mode de communication sous 2 angles : la communication interne et la communication externe.

❖ 6.1-a : La communication interne

Concernant la communication interne de l'organisation, il s'agit de l'ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun. De ce fait, chaque personnel devrait au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation, et les fonctionnaires auront dus se communiquer entre eux pour favoriser et améliorer le travail dans l'organisation.

Au sein du MPAS, la communication interne s'avère indispensable car elle permet aux directeurs de donner des directives au personnel, de plus, elle accède aux chefs de service d'organiser et coordonner le travail des fonctionnaires.

En outre, la communication interne se présente sous diverses formes à savoir la communication vers le bas, la communication vers le haut, et la communication horizontale.

Il est à noter que ces types de communication sont complémentaires et interdépendants car d'une part, la communication vers le bas permet aux supérieurs d'informer aux employés le changement et la rénovation au sein de l'organisation, d'autre part, la communication vers le haut admet aux employés de parler des obstacles et des problèmes qu'ils rencontrent lors du travail, et la communication horizontale permet de résoudre certains conflits ou problèmes rencontrés par l'organisation.

Il existe différentes façons dont l'information est dirigée à savoir la communication vers le bas. Celle-ci s'agit de la transmission d'information d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur.

Par exemple : Directeur → Chef de service → employé

En général, la communication vers le bas informe aux employés des instructions spécifiques pour leurs tâches, et de même elle donne des informations concernant l'organisation.

Prenons comme exemple le cas du MPAS, après le staff ou la réunion entre les supérieurs, le directeur donne des instructions au chef de service et le chef de service annonce et informe le personnel. A cet effet, l'information se transmette au niveau hiérarchique supérieur vers le niveau hiérarchique inférieur.

Mais en matière des informations générales concernant le Ministère, un affichage par chaque étage de l'établissement est organisé pour informer tout le personnel à savoir l'information concernant le sport, lors de la présentation des condoléances,...

A part de l'affichage, la bouche à oreille et le téléphone mobile occupent une grande place notamment au sein de la DRH surtout dans le cas où le personnel est absent, pourtant l'information est urgente.

A propos de la communication horizontale, il s'agit de la transmission d'information entre le même niveau hiérarchique de ce fait, la transmission peut être entre les directeurs, entre les chefs de service,...

Au sein du MPAS, le staff est l'un de la communication horizontale car le staff s'agit d'une réunion entre les directeurs de toutes les directions en vue d'améliorer la méthode du travail. Mais à part du staff, l'intranet permet aux directions existantes de se connecter en évitant toute sorte de dérangement, de perte de temps, de plus l'intranet contribue à accroître l'efficacité et l'efficience de la communication horizontale en réduisant les obstacles du temps, en outre, la communication horizontale sert à résoudre les conflits et les problèmes cruciaux rencontrés par les fonctionnaires.

Pour la communication vers le haut, il s'agit de la transmission d'information d'un niveau hiérarchique inférieur vers le niveau hiérarchique supérieur. A cet effet, elle s'oppose à la communication vers le bas.

Par exemple : Employé → Chef de service → Directeur

La communication vers le haut s'agit des informations relatives aux problèmes rencontrés par les fonctionnaires lors de leur travail.

Prenons par exemple le cas de la DRH, l'absence des moyens matériels entraînent et aggravent la lenteur des procédures, à ce propos, les fonctionnaires préviennent le chef de service en matière des outils et les éléments nécessaires au travail, et le chef informe les responsables techniques ou le directeur.

A ce titre, l'information vient des employés et se circule au niveau hiérarchique supérieur.

Ce type de communication peut être fait de bouche à oreille c'est-à-dire de l'employé vers le chef et le directeur, par ailleurs, elle peut être aussi s'exprimée par une lettre de demande dans laquelle les employés sollicitent quelques choses aux autorités en matière du travail.

En récapitulant, la communication interne concerne toutes sortes de relations existantes au sein de l'organisation, à cet effet, la relation peut être au niveau des autorités-fonctionnaires, ou entre les fonctionnaires,...

En outre, pour renforcer cette communication interne, l'organisation utilise et lance des moyens de communication à savoir l'intranet, l'affichage.

Mais à part de la communication interne, l'organisation externe s'avère indispensable, car l'organisation ne peut pas se contenter même de la relation intérieure, elle s'intéresse aussi aux relations extérieures, de ce fait, nous allons voir de près la communication externe des services publics.

➡ **6.1-b : La communication externe**

La communication externe concerne la relation existante de l'organisation avec son environnement externe dans le but de faire connaître l'organisation.

La communication externe a pour objectif de légitimer les activités économiques et sociales de l'organisation, de plus, elle permet à l'organisation de mieux s'insérer dans son environnement.

Pour le MPAS, la communication externe est l'un des moyens qui lui permet de s'ouvrir aux diverses entités, de favoriser les relations extérieures, ainsi que de permettre aux usagers de mieux connaître le Ministère.

Le MPAS utilise les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) comme l'internet. Il est à noter que l'internet joue un rôle important dans la communication externe car d'une part, l'internet ou « l'autoroute électronique » permet au Ministère de mieux communiquer avec les entités de son environnement externe à savoir les ONG (organisation non-gouvernementale), les bailleurs de fonds,... par l'entremise de son site web.

D'autre part, l'internet améliore l'efficacité et l'efficience du processus de communication, en d'autre terme il favorise la réduction des coûts reliés au processus de communication.

A cet effet, pour collecter les informations ou de renseignement concernant le MPAS, l'intéressé n'est plus besoin de venir chez le Ministère, il pourrait voir et visiter le site web tout le temps sans barrière spatiale et temporaire.

De plus, pour les ONG ou les bailleurs, ils peuvent savoir les activités, les missions du Ministère sans avoir demander ou aller auprès du Ministère, à cet effet, l'internet facilite la communication entre le Ministère et son environnement externe.

En outre, il ne faut pas oublier non plus que l'internet permet au MPAS d'élargir son champ de travail en propageant des informations concernant sa mission et renforce la communication virtuelle. Par exemple, grâce aux informations sur l'internet concernant le Ministère, les ONG, les entreprises, ou les communautés peuvent proposer une collaboration et une coopération envers le Ministère.

Mais il ne faut pas omettre que les NTIC présentent parfois des points négatifs. Il est important de souligner que les nouvelles technologies suscitent des effets négatifs dans l'organisation à savoir la diminution des effectifs des nouveaux-recrutés, l'expansion des réseaux informels.

Concernant l'effectif des nouveaux-recrutés, il est à remarquer que grâce aux NTIC, tant du travail au sein du Ministère est fait automatiquement à partir des réseaux informatiques.

De ce fait, les outils informatiques permettent aux fonctionnaires de travailler vite en évitant toute sorte d'erreur.

A cet effet, le Ministère n'est pas obligé de recruter plusieurs candidats car l'intervention des NTIC facilite et allège le travail des fonctionnaires. Prenons le cas des coursiers, au début, le Ministère devait embaucher plusieurs coursiers pour faire le travail qui nécessite de se déplacer, mais actuellement le travail des coursiers peut remplacer par le courrier électronique, en conséquence, l'effectif des coursiers diminue lors du recrutement.

A propos de l'expansion des réseaux informels, il est à noter que, l'apparition de la connexion informatique suscite et nourrit les réseaux sociaux notamment le facebook.

A cet effet, le personnel n'est plus limité dans les réseaux formels c'est-à-dire dans la relation professionnelle, il s'ouvre au monde extérieur. De plus, le personnel ne se contente pas totalement dans son travail en raison de la communication extérieure qui est la communication professionnelle.

Au sein du Ministère, la connexion informatique pour les fonctionnaires n'est pas encore installée et instaurée, mais le réseau informel tient une place et propage par l'existence des petits groupes de travailleurs et des divers clans formés par le personnel.

En bref, la communication externe est la communication par laquelle l'organisation et les diverses entités peut mettre en relation par le biais des NTIC notamment l'internet, mais il ne faut pas soumettre que parfois ces NTIC présentent des méfaits au sein de l'organisation.

A cet effet, on peut dire que les NTIC peuvent constituer des facteurs qui entraînent l'affaiblissement de l'administration publique, mais à part cela, la motivation et le comportement du personnel aggrave l'inefficacité des services publics.

6.2 : Motivation et comportement du personnel au sein du MPAS

➡ 6.2-a : La motivation du personnel

Dans cette partie, nous allons parler largement de la motivation du personnel au sein du MPAS et non la motivation des fonctionnaires en général ou le personnel des services publics, mais il ne faut pas oublier non plus que le personnel du MPAS fait partie des fonctionnaires, à cet effet, ils se comportent comme tous les autres fonctionnaires.

En général, d'après l'observation faite auprès du personnel du MPAS, on constate que les raisons qui poussent les fonctionnaires à travailler sont le sentiment de la peur envers ses supérieurs, les disciplines et les règlements,...

D'abord, concernant la crainte envers les supérieurs, il est à noter que, tant de personnel travaillent à cause de la peur à l'égard de son chef ou de son directeur. A ce titre, le personnel ne possède pas la conscience professionnelle et l'amour du travail en accomplissant ses obligations. Prenons comme exemple le cas du personnel de la DRH, quand le directeur et/ou chef de service sont absents en raison de la réunion ou lors d'une mission, le personnel profite cette liberté en travaillant seulement la demi-journée ou il ne se présente plus chez le lieu du travail.

Mais s'agissant des disciplines et des règlements, il s'avère opportun de souligner que la loi et le code du travail dicte que l'employé devrait fournir 40 heures de services effectifs par semaine, et pour les fonctionnaires les 40 heures se font 8h/ jour dans 5 jours ouvrables, de ce fait, le personnel devrait se présenter chez son lieu du travail pendant ces jours ouvrables sauf pour les raisons exceptionnelles et justifiées par ses supérieurs.

Mais toutefois, on a constaté que les fonctionnaires n'arrivent pas à fournir ces 40 heures de services effectifs car d'un côté, ils ne respectent pas la durée journalière du travail (8h/jour) en arrivant trop tard ou en rentrant trop tôt, de l'autre côté, faute de moyens techniques et matériaux, le personnel reste rien à faire durant quelques heures. Par conséquent, la durée journalière du travail ne suffit pas à accomplir les obligations qu'il aura à faire, en d'autres termes, il n'arrive pas à exécuter sa tâche quotidienne, à cet effet, beaucoup de fonctionnaires se murmurent en disant qu'ils ont beaucoup de tâches et de choses à faire.

Dans ce passage, nous allons essayer de connaître pourquoi les fonctionnaires agissent comme cela, en répondant à la question « quelles sont les motifs qui démotivent les fonctionnaires à travailler ? »

D'une part, d'après l'enquête faite auprès du chef de service, ce dernier souligne que le personnel du MPAS souffre d'un taux de salaire insatisfaisant entre autres les niveaux hiérarchiques inférieurs.

A cet effet, le personnel diminue l'horaire de son travail en négligeant les 8 heures du travail par jour. Mais à part cela, on constate que les fonctionnaires reçoivent leurs salaires complets malgré leur absence et leur retard en matière du travail, à cet effet, les fonctionnaires profitent de cette situation car ils pensent qu'ils doivent recevoir leur salaire s'ils travaillent ou non.

Mais il ne faut pas négliger non plus que la routine devient un facteur démotivant chez le personnel.

Pour les fonctionnaires le fait de travailler s'agit d'une habitude : on rentre et on sort, on traite les dossiers de la même façon et à partir des tâches spécifiques, de ce fait, il n'y a pas de nouveauté pour les tâches à accomplir par conséquent, les fonctionnaires subissent et souffrent de la monotonie du travail. Prenons comme exemple le cas de la DRH, il existe différentes divisions qui s'occupent des tâches spécifiques, la division du solde s'occupe toujours du paiement et il peut y arriver que cette division ne connaisse rien à propos d'autres divisions à savoir la division qui s'exerce le congé ou la retraite.

Par conséquent, les fonctionnaires ne peuvent pas s'épanouir dans son lieu de travail en apprenant quelques choses de nouveaux.

En récapitulant, les fonctionnaires ne savent pas très bien les valeurs professionnelle et sociale du travail, car d'un côté, ils ne sont pas conscients dans quelle mesure les services publics en ont grand besoin, de l'autre côté, ils ne remplissent pas avec soin leurs obligations en manifestant des comportements indignes en tant que employé des services publics.

➡ **6.2-b : Le comportement du personnel**

En ce qui concerne le comportement du personnel du Ministère en général, ce dernier se comporte comme tous les fonctionnaires en désobéissant quelques règlements à savoir l'horaire du travail.

Mais à part cela, il s'avère important de parler de la relation professionnelle existante. D'une manière générale, le personnel du MPAS éprouve un sentiment de respect mutuel même l'effectif du personnel dépasse jusqu'à 700.

Il est à noter que ce respect existe davantage entre les fonctionnaires et leur chefs et/ou directeurs car d'un côté, d'après le code de travail, les fonctionnaires sont tenus à respecter leurs supérieurs en manifestant par l'obéissance et la soumission.

De l'autre côté, pour que l'organisation fonctionne bien et pour éviter les conflits, le personnel devrait se respecter entre eux.

En outre, pour qu'il y ait une harmonie professionnelle, quelques règlements relatifs aux comportements des fonctionnaires ont été adoptés à savoir le traitement de la même façon des usagers, l'interdiction à la corruption et à la discrimination,...

D'après l'observation faite au sein du MPAS, on remarque que les fonctionnaires ne possèdent pas la même conscience en traitant leurs usagers car il y a des fonctionnaires dans quelques directions qui prennent en soin et accueillent bien leurs usagers par contre, il existe aussi du personnel qui manifeste un sentiment de paresse, de méchanceté,... en traitant mal les usagers. Pourtant les fonctionnaires sont considérés comme employé d'Etat, à cet effet, ce sont les citoyens qui paient leurs salaires mensuels.

Mais il ne faut pas omettre que, à part de la mauvaise volonté, il existe aussi des fonctionnaires qui manifestent un sentiment d'orgueil entre autres les pouvoirs hiérarchiques supérieurs, en refusant de donner une satisfaction aux usagers.

Par conséquent, les usagers jugent que les fonctionnaires sont impolis et ne donnent jamais un contentement à leurs usagers, pourtant la façon de considérer quelqu'un pour les fonctionnaires dépend beaucoup de sa conscience professionnelle, son attitude ainsi que l'aspect extérieur des usagers, de ce fait, les fonctionnaires font une discrimination à faible degré en regardant l'apparence physique des usagers toutefois leur travail consiste à traiter également et légalement les usagers.

Au sein de la DRH, d'une manière générale, le personnel éprouve un sentiment de respect mutuel notamment envers ses supérieurs.

Mais concernant la relation professionnelle, il est à souligner que la majorité du personnel de la DRH sont de sexe féminin, à cet effet, ce dernier manifeste un comportement hors de la relation professionnelle en parlant des choses intimes, de la vie privée,... pourtant ces derniers les empêchent à bien se concentrer dans leur travail.

Par ailleurs, le personnel forme un groupe informel composé par ceux qui sont la même génération, en discutant dans le lieu de travail, même en pleine heure, de ce fait, cette situation entraîne une certaine déconcentration pour les autres malgré l'étroitesse du lieu de travail.

Mais à propos de la relation interpersonnelle de la DRH et le MPAS, il est à noter que les fonctionnaires du MPAS devraient mettre une relation avec le personnel de la DRH car d'un côté, c'est la seule direction qui s'occupe le personnel du MPAS, de l'autre côté, les fonctionnaires devraient passer au moins une fois par an chez la DRH en demandant des congés annuelles, d'avancement d'échelon et de classe,...tout ce qui concerne les fonctionnaires.

Par conséquent, la relation apparaît naturellement entre eux, le personnel de la DRH prend en charge les dossiers des fonctionnaires et les fonctionnaires font confiance à celui qui traite leur dossier.

Il s'avère opportun de souligner que le personnel de la DRH accueille bien et prend avec attention les autres fonctionnaires car d'un côté, ce sont ses obligations et de l'autre côté, ce sont ses collègues du travail, donc il devrait les respecter.

En bref, on a constaté que les fonctionnaires manifestent un comportement différent à l'égard des usagers et envers leurs collègues du travail en rendant services aux autres, avec leurs collègues du travail, ils se comportent bien, mais avec les usagers, ils adoptent une mauvaise volonté, pourtant les usagers assurent leur survie, et il ne faut pas oublier non plus que les usagers sont la raison d'être des services publics.

3^{ème} partie :

Perspectives

Et

Recommandations

Chapitre VII : Vérification de l'hypothèse

7.1 : Récapitulation des réponses au niveau des individus enquêtés

Dans cet axe de recherche, notre problématique repose sur les blocages qui affaiblissent la performance des services publics. Les réponses obtenues varient selon les catégories d'individus enquêtés.

Pour les usagers, les principaux facteurs qui entraînent l'affaiblissement des services publics viennent des fonctionnaires, car d'un côté, les usagers considèrent que les fonctionnaires sont les premiers responsables quant au déroulement et du fonctionnement d'une organisation. A cet effet, le dysfonctionnement et l'anomalie proviennent d'eux-mêmes. De l'autre côté, le comportement et la motivation des fonctionnaires en accomplissant leur travail peuvent ternir l'image d'une organisation car en général, d'après les usagers, les fonctionnaires possèdent des caractéristiques communes à savoir la corruption, l'incompétence, l'indiscipline,...

C'est pour ces diverses raisons que les services publics ont du mal à se développer et à se perfectionner.

Mais s'agissant les fonctionnaires ou le personnel du MPAS, ces derniers dénoncent les moyens techniques et matériaux comme éléments qui empêchent l'efficacité des services publics, d'après eux, on n'arrive pas à travailler rapidement dans des conditions désagréables (par exemple, une machine pour 04 à 06 individus, l'espace trop limité,...)

Pour eux, les instruments de travail jouent un rôle important dans le monde professionnel et il s'avère indispensable de noter que la majorité de leur travail nécessite l'intervention des outils informatiques, toutefois dans l'organisation publique l'insuffisance des équipements du travail restent un problème crucial.

A cet effet, les fonctionnaires ont du mal à exécuter leurs tâches même s'ils ont la volonté car le traitement des dossiers dépend grandement des outils du travail, c'est pourquoi le fait de traiter des dossiers chez les services publics demande beaucoup de temps. Mais à part cela, il convient de souligner que les procédures à suivre et l'organisation du travail retardent aussi le traitement des dossiers.

De ce fait, les fonctionnaires ne sont pas responsables de la lenteur et la longue procédure, car pour eux, ils ne font qu'exécuter et obéir aux ordres de la hiérarchie en assumant leurs obligations. A cet effet, les fonctionnaires ne constituent pas un élément qui entraîne l'inefficacité de l'organisation publique.

Mais de la part des directeurs et des chefs de service, ces derniers ont mentionné que les services publics souffrent du manque de financement et de budget pour le fonctionnement et le perfectionnement des tâches de l'organisation.

Pour cette catégorie d'individus, le problème lié au financement constitue la principale source qui aggrave l'affaiblissement de l'administration publique car d'un côté, l'organisation publique ne peut pas rénover et réhabiliter les infrastructures existantes afin que celles-ci répondent aux exigences du monde professionnel, de l'autre côté, faute de moyens financiers, le Ministère n'arrive pas à organiser une formation régulière pour pouvoir progresser et améliorer la capacité ainsi que la compétence des fonctionnaires.

Par conséquent, les fonctionnaires travaillent dans des états insatisfaisants à savoir le manque d'équipements, qui fait que l'accomplissement de certains travaux traine et le traitement des dossiers demande beaucoup de temps.

Par ailleurs, les fonctionnaires sont qualifiés comme ayant un certain manque de rapidité et d'efficacité en raison de l'absence de formation de travail. Ainsi, ils n'arrivent pas à satisfaire leurs usagers, donc ces derniers choisissent les services privés en matière de la qualité des services fournis.

C'est pour cette raison que les directeurs et les chefs de service ont souligné que les problèmes liés au financement constituent l'obstacle majeur qui empêche la performance des services publics. De plus, la crise et l'instabilité politique aggravent cet affaiblissement car d'une part, l'Etat diminue le budget annuel interministériel notamment le Ministère de la Population et des Affaires Sociales donc ce dernier supprime certaines activités de son champ du travail, d'autre part, les bailleurs de fonds annulent leur aide et leur soutien financier en demandant et exigeant la résolution de la crise et la stabilité politique.

7.2 Validation des hypothèses

Dans cette recherche, nous avons proposé quelques conceptions qui entraînent l'affaiblissement de l'administration publique telle que l'absence du contrôle exercé par l'Etat ou la collectivité, l'insuffisance budgétaire ainsi que les détournements de fonds et de dons.

Concernant le contrôle exercé par l'Etat, il s'avère opportun de souligner que, au sein du MPAS la vérification est faite par le ministre. Ainsi, le ministre et ses équipes sont considérés comme présentateurs d'Etat en matière du contrôle notamment la circulation budgétaire, de plus, toutes les activités, les dépenses sont passées et vues par le ministre. Mais il ne faut pas oublier non plus que le MPAS ne fait aucune recette car tout est gratuit même la prise en charge des personnes vulnérables. L'absence du contrôle ne contient pas des éléments qui entraînent l'inefficacité des services publics notamment pour le MPAS.

En outre, l'existence des contrôles financiers au sein du Ministère et le rapport à chaque activité aident à éclaircir la gestion financière du Ministère, et empêchent le personnel à faire de la mauvaise gestion.

Mais à propos de l'insuffisance budgétaire, le MPAS supporte et subit le manque de financement car à part du non-avoir de la recette, le MPAS est victime de l'inégalité budgétaire interministériel. Le Ministère supprime certaines activités à savoir l'aide apportée à toutes les personnes âgées, la prise en charge des nationalistes,...

A ce titre, nous pouvons dire que le problème financier constitue l'élément innégligeable qui rend l'inefficacité des services publics, donc notre hypothèse concernant l'insuffisance budgétaire est validé , mais à part cela, il s'avère indispensable de parler de détournement de fonds, il est à noter que les services publics sont caractérisés par la mauvaise gestion par rapport aux services privés. De ce fait, nous allons essayer de vérifier l'exactitude de ce propos.

S'agissant les détournements de fonds et de dons, il est à remarquer que la question posée pour l'individu concerné notamment les directeurs est un peu délicate. Par ailleurs, la réponse porte une accusation ; nos enquêtés ne peuvent pas nous donner une satisfaction concernant leurs réponses, mais nous allons quand même en parler.

D'après les directeurs, le MPAS travaille ouvertement et librement avec tous les organismes qui s'occupent de « l'être humain ». En outre, la mission respective du MPAS s'agit d'aider les personnes qui ont des difficultés en apportant son aide morale et matériel. Mais à part cela, le Ministère possède un village de foyer ; ce dernier charge de donner une formation pour les analphabètes et une formation professionnelle pour les jeunes chômeurs, de ce fait, le Ministère ne possède pas des biens matériels à offrir régulièrement aux personnes vulnérables sauf en cas de cataclysme naturel, en période de la fête et événement divers, et il est à noter que ces activités font parties des missions du MPAS donc les dépenses sont exécutés par eux-mêmes.

C'est pour cette raison que les directeurs ont mentionné que le détournement de fonds et de dons n'occupent pas une grande place au sein du MPAS. De plus, il n'y a pas beaucoup de devises qui circulent au sein du Ministère à cet effet, le personnel n'est pas tenté de faire le détournement. Donc pour les directeurs, le détournement de fonds ne constitue pas et ne fait pas partie des éléments qui conduisent à l'affaiblissement de l'administration publique entre autre le MPAS.

Les directeurs sont conscients de ce problème de détournement et ils ont souligné que cette situation existe au sein des services publics, surtout pour les organisations publiques qui possèdent et détiennent certaines devises.

En récapitulant, les réponses reçues concernant les blocages et les facteurs qui rendent l'inefficacité de l'organisation publique varient selon les catégories d'individus enquêtés, d'un côté, les usagers ont accusé les fonctionnaires comme principales sources de l'inefficacité des services publics. De l'autre côté, les fonctionnaires notamment le personnel du MPAS ont mentionné que l'insuffisance et l'absence des équipements liés au travail restent un problème crucial en matière de dysfonctionnement de l'organisation publique, et en ce qui concerne les responsables du Ministère, ces derniers ont parlé que le manque du financement est la cause majeure de cet affaiblissement de l'organisation publique, de ce fait, les services publics restent faibles par rapport aux services privés.

Mais s'agissant notre hypothèse, nous supposons que le détournement de fonds et de dons est la principale origine de l'inefficacité de l'administration publique mais les autres motifs, à savoir l'absence du contrôle et le manque du financement n'occupent une grande place pourtant durant l'observation et les enquêtes. Nous constatons que notre hypothèse ne suffit pas à analyser ces facteurs car nous ne parlons pas du rôle et de la place des fonctionnaires dans l'organisation. Toutefois, les fonctionnaires constituent un atout innégligeable dans le fonctionnement ou l'anomalie de l'organisation.

En conclusion, les facteurs qui entraînent l'affaiblissement des services publics restent nombreux, de plus, il s'avère opportun de souligner que ces facteurs sont interdépendants car d'une part, la démotivation et le comportement des fonctionnaires en réalisant leurs obligations affectent la performance de l'organisation. D'autre part, l'insuffisance budgétaire empêche à l'organisation de réhabiliter et de rénover ses infrastructures existantes entre autre les équipages du travail, donc les services publics demeurent faibles.

En outre, les services publics sont souvent caractérisés par la mauvaise image sur le comportement des fonctionnaires en manifestant surtout par la corruption, donc on peut dire que chacun est responsable de cet affaiblissement, mais les fonctionnaires et l'Etat restent les premiers responsables qui devraient assurer le fonctionnement et le déroulement de l'administration publique.

Face à ces problèmes, nous proposerons quelques recommandations dans la partie suivante.

Chapitre VIII : Les solutions extrinsèques

8.1- Les solutions proposées par les individus enquêtés

Puisque nos enquêtes sont menées auprès de différents individus tels que les directeurs, les chefs de service, les fonctionnaires, les usagers, de ce fait, il est nécessaire de prendre les suggestions par chaque catégorie d'individus sauf les fonctionnaires car ils constituent un élément qui empêche la performance de l'organisation publique.

8.1. a- Pour les usagers

La plupart de suggestions auprès des usagers focalisent sur les fonctionnaires car les usagers sont les plus victimes du comportement des fonctionnaires.

D'une part, d'après eux, il faudrait que l'Etat fasse des contrôles permanents afin d'éviter les indisciplines et la désobéissance des fonctionnaires. L'Etat donnera donc des avertissements pour le personnel qui nie et transgresse les lois et les règlements qui régissent les fonctionnaires.

Il est à noter que cet avertissement pourrait finir par le licenciement car les fonctionnaires estiment que le fait de licencier en tant que fonctionnaires reste délicat et difficile, donc ils profitent cette situation, pourtant le licenciement permettra aux fonctionnaires de respecter ainsi que d'obéir aux disciplines et aux règlements comme dans tous les services privés. Aussi, il est nécessaire de faire connaître aux fonctionnaires que les services publics sont comme tous les autres services et il existe des lois et des règlements qui régissent le comportement des travailleurs, donc pour ceux qui ont commis des fautes graves, ils peuvent sanctionner ou même licencier.

D'autre part, pour lutter contre toutes formes de corruption, il faudrait que l'Etat donne liberté à tous les organismes chargés de contrôler les affaires publiques à savoir le Bianco, les sociétés civiles puisque l'intervention des autres contrôleurs à part du contrôle fait par l'Etat pourrait rendre et entraîner la transparence en matière de la gestion des affaires publiques, de plus, pour éviter la subjectivité et la confusion entre l'Etat et les affaires publiques, il s'avère indispensable d'exécuter des contrôles réguliers grâce à l'existence des organismes ou des associations afin de connaître la situation existante d'une organisation.

Mais à part cela, les usagers proposent aussi que, c'est indispensable de faire une refondation et une réforme concernant la structure organisationnelle des services publics.

A ce titre, l'Etat devrait réviser les lois, les décrets qui régissent les fonctionnaires ainsi que l'organisation publique, à cet effet, les lois devraient conforme à la réalité existante par exemple, aucun décret ne mentionne le non-paiement des fonctionnaires même ces derniers sont toujours en retard ou souvent absents, toutefois ils ne possèdent pas des lettres d'excuses.

Par ailleurs, il faudrait que l'Etat change de système de gouvernance par exemple, pour les fonctionnaires qui sont absents pourtant ils ne préviennent pas les responsables, leurs salaire devrait diminuer et on paie les fonctionnaires en fonction des jours et des heures où ils travaillent en d'autre terme, le salaire des fonctionnaires est déterminé par leurs services effectifs mensuels. Les absentéismes pourraient rémunérer comme tels, tandis que le personnel motivé recevrait une rémunération correspond à sa motivation, mais il est à noter que ce système ne met pas fin l'existence de grille indiciaire et la catégorie.

A cet effet, il est certain que tant de fonctionnaires n'oseraient pas à négliger les lois car le salaire constitue un besoin fondamental des individus donc ils se fonderont à être conforme aux lois et aux règlements pour pouvoir satisfaire les besoins vitaux.

Bref, la recommandation venant des usagers se résume par le fait de se sentir responsable que ce soit l'Etat, que ce soit les fonctionnaires ; d'un côté, l'organisation devrait pratiquer les lois et les disciplines en donnant des sanctions pour ceux qui refusent de les soumettre et de les respecter. De l'autre côté, il faudrait que l'Etat laisse travailler librement les organismes ou les associations chargées de contrôler les affaires publiques afin que les usagers soient rendus-compte que les services publics n'appartiennent pas seulement à l'Etat, l'Etat est là pour faire fonctionner l'organisation mais les usagers assurent la survie et l'existence de l'organisation publique.

8.1. b- Pour les directeurs

D'après les directeurs, les services publics jouent un rôle important en matière des besoins quotidiens des individus, de ce fait, les fonctionnaires et l'Etat devraient se concentrer sérieusement dans leurs responsabilités.

A ce titre, les directeurs proposent que, les fonctionnaires auront du avoir le sens du mariage entre le savoir-faire et le savoir-être, puisque l'organisation exige un individu apte et compétent en matière du travail, et celui-ci pourrait capable de donner un modèle pour l'organisation afin que ce dernier connaisse une rapidité et une fiabilité, pourtant chez les fonctionnaires ces caractères sont encore loin d'être appliqués car d'un côté, même s'ils

maitrisent leurs rôles et leurs fonctions spécifiques, ils ne possèdent pas la conduite et le comportement digne de fonctionnaires. De l'autre côté, il convient de souligner qu'il existe des fonctionnaires qui ne sont pas capables de fournir des services exigés par les services publics en d'autre terme, il paraît que dans les services publics on constate la présence du personnel mal-compétent.

Face à ce problème, la formation s'avère indispensable car d'une part, elle fortifie le savoir-faire du personnel, d'autre part la formation permettra d'orienter et d'instruire le travail du fonctionnaire vers les succès afin que la façon de travailler suive la réalité existante et réponde aux demandes des sociétés.

Parallèlement à cela, pour renforcer la compétence et la capacité des fonctionnaires, la vérification journalière réalisée par les chefs de service serait exigée car parfois les fonctionnaires ne se concentrent plus dans leurs obligations. Ainsi, le fait de donner des punitions ou des avertissements pourraient pratiquer si c'est nécessaire.

Mais à part cela, le directeur souligne la pratique et l'exécution des disciplines ainsi que les règlements constitueront la première tâche de l'organisation, car le respect des disciplines permettra à l'organisation de s'épanouir. De plus, tous les fonctionnaires devraient se soumettre aux règlements qui régissent l'organisation et tous les fonctionnaires seront punis et sanctionnés en cas de fraction de lois notamment le non- respect de l'horaire de travail.

Ainsi, c'est nécessaire aussi de donner des cours de civisme et de citoyenneté pour les fonctionnaires afin d'éviter toute sorte de conduite dans laquelle nuit l'organisation.

Lors de la formation, les fonctionnaires reçoivent des instructions concernant leur conduite, mais on constate qu'ils ne les appliquent pas, de ce fait, il s'avère opportun d'en insister et d'en répéter. Mais parallèlement à cela, il faudrait que chaque fonctionnaire change radicalement de mentalité et de comportement en évitant toute sorte de routine et d'habitude ainsi que la paraisse.

A ce titre, il faudrait que les fonctionnaires accomplissent consciencieusement leurs obligations en manifestant un comportement actif car d'une part, les fonctionnaires constituent un acteur de développement de l'organisation, d'autre part, l'organisation nécessite des travailleurs dynamiques, aptes à s'adapter au changement afin de rendre performant les services publics, en outre, il ne faut pas négliger non plus les rôles de l'Etat, car l'Etat est considéré comme le parrain des services publics, à cet effet, il devrait apporter son soutien et son appui car l'irresponsabilité peut affecter l'organisation ou même nuire l'existence des services publics puisque la majorité du financement pour faire fonctionner l'organisation notamment le MPAS est venu de l'Etat.

En résumé, les solutions proposées par le directeur reposent sur deux choses : d'un côté, elles consistent à enrichir la capacité et la compétence des fonctionnaires en leur offrant des formations et d'instructions régulières pour pouvoir répondre aux attentes de l'organisation ainsi que les usagers.

De l'autre côté, elles sont basées sur la responsabilité de l'Etat en matière de l'aide apportée aux services publics afin que les services publics soient conformes aux demandes sociales.

8.1. c- Pour les chefs de service

Pour eux, les recommandations reposent sur la réhabilitation des équipements et des infrastructures existantes. Puisque les chefs de service sont les premiers responsables qui organisent et coordonnent les travaux des fonctionnaires. Ainsi, ils observent tous les facteurs et les éléments qui rendent obstacles pour les services publics durant le travail.

Pour éviter les pertes de temps ainsi que la paraisse, il faudrait que les instruments de travail soient complets en nombre et en qualité car d'un côté ce problème entraîne un trouble pour l'organisation et de l'autre côté, les services publics n'arrivent pas à se placer sur le même rang que les services privés en matière de la qualité et la performance les équipements de travail.

Mais à part cela, si on veut rendre performant les services publics, il faudrait que l'Etat travaille en coopération avec les autres organismes, les associations publiques ou privées car d'une part l'Etat ne parvient pas à satisfaire les besoins fondamentaux des organisations, entre autre le budget annuel. D'autre part, l'Etat n'arrive pas à contrôler régulièrement le fonctionnement ainsi que la gestion des services et les affaires publiques notamment les gestions financières. A ce propos, l'audit organisationnel devra renforcer pour clarifier la gestion des affaires publiques.

Ainsi, la division du travail et de responsabilité entre l'Etat et organismes ou Etat et entreprises s'avère indispensable car ce principe soulage et diminue les rôles et les fonctions occupées par l'Etat. Et ce constat peut éviter les comportements et la gestion bordèle qui existent dans les administrations publiques.

Il est à noter que ces organismes ou ces associations ne se préoccupent pas seulement sur le contrôle financière mais ils interviennent et observent aussi la conduite des fonctionnaires afin que ces derniers soient toujours conformes aux règles et aux disciplines.

A cet effet, la corruption et le favoritisme pourraient disparaître et les fonctionnaires devraient se comporter bien avec les usagers en manifestant un sentiment de volonté et de galanterie dans le but de satisfaire les visiteurs.

En outre, les usagers pourraient jouir de l'existence des services publics en payant moins chers par rapport aux services privés pourtant la qualité de service offert restera satisfaisante.

Mais à part cela, le fait de motiver les fonctionnaires pourrait conduire dans l'efficacité de l'organisation car d'un côté, la motivation des fonctionnaires constitue un élément fondamental qui permettra de rendre performant les services publics, de l'autre côté, la part de responsabilités occupées par les fonctionnaires assure l'existence de l'organisation, de ce fait, il s'avère opportun que l'organisation publique ait un projet concernant l'amélioration des conditions de travail ainsi que les conditions humaines des fonctionnaires dans le but de les motiver.

Au sein du MPAS, concernant l'amélioration de conditions humaines et les conditions de travail du personnel quelques infrastructures liées à la vie quotidienne du personnel s'avèrent indispensable à savoir la construction des espaces verts afin que le personnel fasse une sieste durant la pause, de même la cantine pour éviter le retard et le déplacement lors du travail.

Mais en dehors de cela, quelques propositions pourraient aider à motiver les fonctionnaires à savoir la création d'une rencontre sportive entre le personnel du MPAS faudrait organiser à chaque fin du mois, par ailleurs, il faudrait que chaque direction organise une journée culturelle ou une sortie pour pouvoir se détendre ainsi que de renforcer la cohésion et l'intégration entre le personnel dans le but de renforcer l'esprit du groupe.

En résumé, les chefs de service ont mentionné que les solutions pour rendre efficace et performant les services publics reposent sur la rénovation et la modernisation des équipements liés au travail, ainsi que l'amélioration de l'environnement professionnel des fonctionnaires.

Puisque les fonctionnaires constituent un noyau fondamental du déroulement de l'organisation donc il s'avère important de donner priorités aux exigences proposées par les fonctionnaires en matière du travail.

8.2 Les solutions proposées par l'Etat

8.2. 1- Projets à long terme et à court terme de l'Etat pour la réhabilitation du Ministère

8.2. 1.a- Projet à long terme concernant la modernisation des infrastructures

La vision du Ministère et l'Etat pour la réhabilitation des services publics en matière des infrastructures notamment le MPAS repose sur quelques principes fondamentaux à savoir la mise en place d'un système d'information, la dynamisation des informations.

Concernant la mise en place d'un système d'information de gestion, elle consiste à instaurer des nouvelles technologies dans le but d'optimiser la gestion des informations et la communication. De ce fait, il est possible de fixer un rendez-vous et de faire un dialogue par le courrier électronique donc les usagers n'ont plus besoin de se déplacer et de dépenser leurs temps.

Mais à part cela, le Ministère essaye d'intensifier et de propager toutes les informations essentielles concernant le MPAS car il existe des informations qu'on ne trouve pas sur son site web à savoir les données statistiques, l'historique du Ministère,...

Mais parallèlement à cela, le Ministère organisera dans son site des pages spécialement réservées aux usagers afin que ces derniers fassent des remarques mais aussi d'apporter des suggestions en vue d'améliorer la façon dont l'organisation fonctionne, ainsi que les fonctionnaires exécutent leurs tâches. Ainsi, les usagers semblent proches du Ministère sans barrière spatiale et temporelle.

A ce titre, les usagers peuvent faire des remarques ou des critiques concernant le comportement et la motivation des fonctionnaires.

Il s'avère indispensable de noter que cette nouvelle installation permettra de diminuer la corruption et le favoritisme car d'un côté, grâce à ces nouvelles technologies, toutes les tâches seront mémorisées et contrôlées par la machine. En outre, ce système d'information et de gestion permettra aussi à toutes les directions, le personnel du Ministère de se connecter et de mettre au courant à tout ce qui se passe dans les directions au niveau national que régional. Mais ce système d'information favorisera aussi d'accueillir les informations concernant la population dans toutes les régions notamment en cas du cataclysme naturel, la guerre,...

8.2.1. b- Projet à court terme concernant l'amélioration des stratégies du travail

Ce projet repose sur deux axes principaux, d'un côté, la permutation du personnel, et de l'autre côté, le renforcement de chaque direction.

Il est à noter que la permutation du personnel est différente de l'avancement de postes et/ou du grade, la première s'agit de changer réciproquement de place, par exemple la permutation entre le personnel de la DRH, mais le deuxième concerne de se situer dans une nouvelle position, par exemple auparavant chefs de service mais au cours des années l'individu devient directeur ou directeur adjoint.

Ce principe de permutation entre le personnel suscite le bon fonctionnement de l'organisation publique car d'une part, ce système permet aux fonctionnaires de se débarrasser de leur routine en apportant et proposant des nouvelles fonctions, d'autre part, la permutation donne privilèges aux fonctionnaires en apprenant des nouvelles choses et à maîtriser d'autres tâches à part de la tâche journalière.

Il convient de souligner que la permutation se déroulera dans la même direction et non dans les directions différentes.

Prenons en considération le cas de la DRH, dans cette direction la permutation se fait mutuellement entre les divisions existantes, par exemple la division chargée du solde va s'occuper du congé et de la retraite, tandis que la division du congé et de la retraite devrait s'engager dans la division du solde ou autrement.

De ce fait, le fait de travailler chez les fonctionnaires deviendra de connaître et d'apprendre un nouvel emploi et non une habitude.

Dans ce passage, il convient de souligner que, la finalité du Ministère en lançant ce nouvel système est de motiver les fonctionnaires car le Ministère est rendu-compte de la routine des fonctionnaires. A part cela, le changement des postes encourage le personnel à travailler car d'un côté, en assumant des nouvelles fonctions, ils devraient assister à toutes les formations organisées par le Ministère et ils s'intéressent davantage à leurs nouvelles obligations, de l'autre côté, cette permutation renforce la capacité et la compétence des fonctionnaires car en apprenant tant de choses, ils trouveront en quoi ils seront capables et pourront leur donner de satisfaction durant le travail.

A cet effet, le personnel trouvera une satisfaction en accomplissant leurs devoirs et pourraient manifester une volonté notamment l'amour du travail en étant conscient que le fait de travailler est la raison d'être de l'individu et le respect du travail constitue la valeur morale et sociale du travail.

S'agissant le renforcement des directions existantes, ce dernier consiste à améliorer le savoir-faire ainsi que la dynamique de chaque direction. Ce principe aura instauré dans le but de dynamiser l'organisation car le Ministère constate que la performance des services publics entre autres le MPAS est fondé sur les directions, à cet effet, le Ministère lancerait un programme concernant le perfectionnement et le renforcement de chaque direction.

Il est à noter que ce programme de perfectionnement a pour objectif d'un côté, de rendre capable à toutes les directions de donner satisfaction à tous les usagers afin que ces derniers jouissent de l'existence des services pour le public, de l'autre côté, pour que les services publics atteignent et dignes de son nom « satisfaction des intérêts généraux ».

Mais à part cela, le Ministère constate aussi que la plupart de ses activités touchent directement les personnes vulnérables malgré l'insuffisance budgétaire, à cet effet, pour pouvoir améliorer le savoir-faire, chaque direction fondera à exécuter davantage en matière de ses missions et de ses fonctions respectives.

Mais pour y parvenir, le Ministère organisera quelques principes à savoir la sensibilisation, la compétition,...

A propos de la sensibilisation, elle déroulera au niveau de chaque direction nationale que régionale, elle a pour but d'encourager les fonctionnaires à accomplir leurs obligations en leur octroyant de prime ou de récompense. Par ailleurs, au niveau de chaque direction les directeurs et les chefs de services encouragent le personnel en manifestant par l'installation des nouveaux équipements de travail pour que chaque direction atteigne sa finalité.

En ce qui concerne la compétition, il s'agit d'une compétition inter directionnelle dans le but de trouver la direction la plus dynamique et la plus motivée, et la vainqueur sera récompensée et considérée comme direction modèle ou pilote.

A ce titre, pour y réaliser, le MPAS crée un comité composé des fonctionnaires de différentes directions et sa mission consiste à contrôler la motivation, la ponctualité du personnel dans chaque direction, et ce comité donnera le résultat à chaque fin de l'année. Mais il est à remarquer que, il pourrait y arriver que ce comité donne des punitions pour les directions qui ne feront pas des progrès.

Mais en dehors de ce qu'on a exposé auparavant, le Ministère envisagera de chercher d'autre financement à part du budget octroyé par l'Etat car le Ministère observe que d'un côté, le budget fourni par l'Etat n'arrive pas à nourrir les besoins de l'organisation. De l'autre côté, la crise et l'instabilité politique aggravent l'inefficacité de l'organisation publique, et le MPAS s'efforcera de trouver des bailleurs de fonds ou des organismes qui seront capable de lui offrir des biens matérielles ou immatérielles, notamment le soutien financier, afin de dynamiser l'organisation et de moderniser les infrastructures existantes.

Concernant la politique de l'Etat pour la concrétisation et l'amélioration du Ministère, l'Etat est conscient que le MPAS est un Ministère qui a sa propre personnalité et sa spécificité par rapport aux autres, de ce fait, l'Etat supprime l'idée de rassembler ce Ministère avec d'autre Ministère.

Par ailleurs, l'Etat donnera priorité à ce Ministère en essayant de trouver des moyens pour pouvoir l'aider car l'engagement du MPAS focalise et donne importance à l'être humain.

Mais à propos de la réhabilitation des services publics, l'Etat envisagera d'établir des comités de contrôles au niveau de chaque service public y compris le MPAS, à part des contrôles exécutés par le Bianco dans quelques administrations publiques dans le but de mettre fin à la corruption, les indisciplines, le détournement,...mais parallèlement à cela, le fait de chercher des partenariats et de sponsoring ainsi que de la coopération auprès des pays en plein essor ne cessent pas malgré la situation existante du pays.

En récapitulant, les projets du Ministère et de l'Etat concernant l'amélioration des services publics que ce soit les infrastructures liées au travail, que ce soit l'encouragement des fonctionnaires trouveront leurs intérêts dans le bon fonctionnement et le perfectionnement de l'organisation publique. De plus, l'Etat est considéré comme le parrain dans lequel il sera capable de soutenir et de bouger les services publics existants afin que les usagers trouvent de satisfaction et des intérêts en matière de l'existence des services publics.

Chapitre IX : Les suggestions personnelles et apports du stage

9.1- Les suggestions personnelles

9.1. a- Pour perfectionner l'organisation

Le Ministère de la Population et des Affaires sociales est considéré comme le Ministère qui travaille auprès de la population et la plus proche des individus, toutefois il ne faut pas négliger que tant d'individu ne connaissent pas les missions respectives du Ministère.

De ce fait, il faudrait que le MPAS organise une porte ouverte dans le but de faire connaître aux individus, les fonctions ainsi que les rôles du Ministère en tant que Ministère de la population.

A cet effet, il s'avère indispensable d'exposer auprès des individus les directions existantes au sein du MPAS, la gratuité du service fourni, ainsi que l'aide et l'appui apportés par le Ministère pour les personnes pauvres et vulnérables.

Mais parallèlement a cela, l'existence de la boîte à idée comme le Ministère avait fait auparavant devrait renforcer car cela permet au visiteur de faire des remarques, de ce fait, le Ministère ou la direction concernée aurait dû tenir compte à toutes les remarques des visiteurs en changeant de stratégies et de tactiques de travail afin de donner satisfaction aux usagers et de répondre aux demandes sociales.

En d'autres termes, le Ministère devra pratiquer une écoute empathique car d'un côté, elle permettra à améliorer les stratégies du travail, de l'autre côté, elle favorisera la relation interpersonnelle entre les usagers et le Ministère.

Il est à noter que ces méthodes, soit la porte ouverte, soit la boîte à idée donnent importance aux idées des usagers ; en outre, les remarques font par les usagers constituent déjà une grande part de responsabilités dans l'amélioration du déroulement des services publics. Un comité chargé de recueillir les idées et de réaliser leurs attentes devrait ainsi être organisé, et ce comité travaillera étroitement avec toutes les directions existantes en transférant dans chaque direction les observations des usagers afin que chaque direction fasse des efforts et renforce ses capacités.

Mais à part cela, il est indispensable que chaque direction fasse des évaluations et des interventions par exemple à chaque trois ou six mois dans le but de faire du bilan concernant le travail.

Il est à noter que le fonctionnement de l'organisation nécessite un bilan car d'un côté, cela permet à l'organisation d'échapper à tous les problèmes et obstacles en cherchant des solutions et de l'autre côté, il permet de connaître la réalité existante au sein des services publics, à ce titre, le fait de réaliser un bilan constitue un moyen qui entraîne un processus

pour les services publics car il faudrait que les services publics ne se contentent pas de ce qui existe mais ils cherchent toujours à améliorer et à rénover soit les infrastructures soit la stratégie du travail.

Par ailleurs, pour réaliser une meilleure performance au niveau des services publics, il faudrait que l'Etat adopte un changement radical et une refondation dans lesquels on devra refonder les lois, les décrets ainsi que les règles qui régissent les fonctionnaires par exemple on paye les fonctionnaires en fonction des jours et des heures et les services qu'ils ont effectué, certes, la présence et la ponctualité devront être exigées. Il faudrait que chaque direction ait un responsable chargé de l'assiduité du personnel, ou le chef de service pourrait s'en charger.

A cet effet, les désordres, la mauvaise organisation et les désobéissances prendront fin et les comportements indignes des fonctionnaires notamment le non respect des règlements et les disciplines disparaîtront en raison de suspension ou de diminution du salaire.

Il est à noter que ce principe est valable à tous les fonctionnaires sauf pour les individus reconnus médicalement à savoir les femmes enceintes, ou pour les individus munis d'une excuse valable.

Ainsi, pour alléger la longue procédure au sein des organisations publiques, l'instauration du manuel de procédure s'avère indispensable car ce dernier aide et accélère les décisions prises par les responsables.

Par conséquent, il pourrait y arriver que les services publics atteignent le même niveau que les services privés malgré l'absence du financement et des équipements car en réalité, les travailleurs devraient travailler huit heures par jours, et avec la réforme des lois et des disciplines, tous les fonctionnaires devront fournir 8 heures de services effectifs par jours.

9.1. b- Pour motiver les fonctionnaires

Les fonctionnaires constituent un noyau central du développement de l'organisation, de ce fait, il est essentiel qu'ils soient toujours de bonne humeur en exerçant leur obligation car la motivation des fonctionnaires jouent une grande place dans l'organisation.

En outre, pour éviter la routine et les habitudes suscitées par l'organisation ainsi que pour motiver le personnel, il faudrait que chaque direction crée une ambiance dans le lieu de travail à savoir l'aide mutuel, le partage,...

Il est à noter que cette ambiance pourrait aider le personnel à accomplir ses obligations et non à gaspiller le temps.

Mais parallèlement à cela, le fait d'avoir un leader dans la direction favorise aussi la dynamique du personnel car d'un côté, le leader encourage les fonctionnaires à travailler en leur manifestant par un bon modèle et un bon exemple, de l'autre côté, le leader est respecté par la majorité du personnel, donc il est certain que les fonctionnaires obéissent le leader que le chef de service ou le directeur en matière des disciplines et des règlements.

A cet effet, il s'avère opportun que chaque direction ou chaque service possède un ou des leader(s) en choisissant par une élection ou sous la nomination mais il est important qu'il soit accepté par la plupart des fonctionnaires.

Il convient de noter aussi que l'apparition du leader donne une motivation pour le personnel car le leader le traite avec toute sorte de compréhension et de galanterie tandis que le chef de service le traite avec des ordres provenant de son supérieur hiérarchique par conséquent, le personnel manifeste un sentiment de respect envers le leader mais il éprouve une angoisse à l'égard de son chef et/ou son supérieur.

De ce fait, la coopération entre le chef de service ou directeur et le leader s'avère important car il est facile d'accepter les disciplines prononcées par un leader que d'obéir des règlements de façon obligatoirement par le chef de service ou par le directeur.

A ce titre, le leader est considéré comme un moyen qui permet au personnel d'accepter et de se conforme aux règlements car d'un côté, grâce au bon modèle et au bon exemple du leader, le personnel se conforme automatiquement aux règles et aux disciplines, de l'autre côté, la capacité du leader à influencer ses collègues du travail en matière du respect et de l'obéissance entraine un changement concernant la conduite du personnel et la progression de l'organisation.

Par ailleurs, il est à noter que le leader suscite une ambiance et une chaleur dans le lieu du travail afin que les fonctionnaires ne soient pas trop ennuyeux et stressés.

Mais en dehors de cela, pour motiver les fonctionnaires à travailler, il faudrait que le MPAS organise un transport collectif car d'un côté, cette proposition met fin le retard du commencement du travail, de l'autre côté, tous les fonctionnaires entrent en même heure chez le lieu de travail et de même, ils sortent ensemble après leur travail.

Il est à remarquer que ce principe peut annuler le fait d'entrer trop tard et de sortir trop tôt car les fonctionnaires devraient ponctuel en prenant le bus collectif et il est obligatoire que le bus ne pourra pas démarrer qu'après la fin de l'heure du travail c'est-à-dire vers 16 heures.

En bref, les fonctionnaires constituent un centre de déroulement et de fonctionnement de l'organisation publique. Il est donc nécessaire qu'ils soient toujours motivés en exécutant leurs tâches.

Pour que la motivation apparaisse dans le comportement des fonctionnaires, il faudrait que l'organisation organise des moyens qui peuvent susciter la motivation du personnel à savoir la création du transport collectif, la naissance du leadership afin que les fonctionnaires travaillent dans des conditions motivantes et éprouvent une satisfaction pendant les heures du travail.

9.2- Apports du stage

Dans ce passage, il s'avère opportun de souligner que le stage apporte des nouvelles connaissances ainsi que des savoirs dans le plan pédagogique que professionnel.

En premier lieu, sur le plan pédagogique, cette recherche me permet à renforcer ainsi qu'augmenter le capital culturel car d'un côté, on a pu vérifier l'exactitude et la justesse d'une telle théorie dans l'organisation à savoir la théorie d'Adam Smith qui parle de la problématique actuelle du service public est étroitement lié à la conception de l'intérêt général, de l'autre côté, Max Weber a annoncé la routine et la domination légale qui existent au sein de l'organisation. Il est à noter que ces constations que ce soit de la part d'Adam Smith que ce soit du côté de Max Weber restent encore dominer, de ce fait, le stage constitue un moyen apte à vérifier la réalité existante au niveau social que professionnel.

Par ailleurs, le stage constitue un moyen qui peut assurer la partie pratique de ce qu'on a retenu à la faculté car d'une part, pendant le stage on essaie de pratiquer et de matérialiser les cours à l'université, d'autre part, en tant que sociologue, la recherche et les observations permettent d'analyser la réalité sociale existante.

Mais à part cela, le stage suscite aussi d'avoir un esprit de curiosité en matière de recherche car il existe un tas de situation et de réalité qu'on ne trouve jamais dans le cursus universitaire à savoir les blocages qui empêchent le perfectionnement d'une organisation notamment les services publics à Madagascar.

A cet effet, le stage est considéré comme une partie inéligible du parcours universitaire dans le but d'enrichir les connaissances des étudiants mais surtout de pouvoir pratiquer les parties théoriques dans l'enseignement supérieur.

En outre, l'apport du stage ne reste pas seulement du côté pédagogique mais il manifeste aussi sur le plan professionnel.

En second lieu, le stage prépare déjà le comportement ainsi que les conduites des étudiants à se conformer au monde du travail car d'un côté, durant le stage, on a pu observer le comportement du personnel dans l'environnement professionnel qui est totalement différent à celui de l'environnement étudiantin, de l'autre côté, on a pu identifier les exigences posées par le monde professionnel à savoir le respect des disciplines et les règlements. A cet effet, le stage constitue un pas vers le monde du travail car il fournit des expériences et des compétences aux stagiaires.

Personnellement, cette recherche m'a octroyé des opportunités à être capable de s'adapter à l'environnement professionnel car d'une part, même on est stagiaire, on est tenu à respecter les disciplines et les règlements qui régissent l'organisation entre autre l'horaire du travail, la relation interprofessionnelle,...

D'autre part, grâce à ce stage, on a eu une compétence ainsi que d'expérience concernant la gestion des ressources humaines en manifestant par l'identification des tâches spécifiques de chaque division ainsi que l'organisation du travail au sein de la DRH.

Mais au sein du MPAS, ce stage m'a révélé la réalité vécue par l'organisation publique, en d'autre terme, les empêchements du succès des services publics, mais à part cela, on a eu l'occasion d'assister aux activités organisées par le Ministère entre autre le reboisement.

En récapitulant, cette recherche m'a fourni un certain capital culturel en manifestant par le renforcement des connaissances acquises ainsi que le fait de découvrir des nouvelles connaissances notamment sur le plan professionnel.

Par ailleurs, pour apporter un développement au sein des services publics dans l'avenir, l'identification des blocages et des facteurs de leur inefficacité permettent à surmonter et à échapper aux problèmes existants afin que les administrations publiques s'épanouissent et puissent répondre aux attentes des usagers.

Conclusion générale

En général, les services publics à Madagascar restent encore insatisfaisants car d'un côté, suite à des blocages entre autre le manque de financement, le comportement des fonctionnaires aggravent cet inefficacité. De l'autre côté, l'Etat n'arrive pas à faire fonctionner l'organisation publique notamment la situation actuelle du pays. Par conséquent, les services publics n'arrivent pas à donner des satisfactions à leurs usagers, pourtant ces derniers n'ont pas le choix mais ils continuent toujours à fréquenter les services publics en raison des prix plus abordables par rapport aux services privés malgré la qualité du service offert aux usagers.

A ce titre, il est à noter que les blocages qui empêchent la performance des services publics reposent sur l'Etat et les fonctionnaires.

Du côté de l'Etat, car le financement venant de l'Etat ne répond pas aux besoins et aux exigences de l'organisation. D'ailleurs, le taux du budget annuel entre le Ministère n'est pas le même, il existe des Ministères qui reçoivent plus et il existe des Ministères qui reçoivent moins entre autre le MPAS. Donc, certaines de ses activités ont été suspendues.

Mais du côté des fonctionnaires, l'obstacle majeur est le comportement des fonctionnaires en accomplissant leur travail, car d'une part, même les services offerts par les usagers sont mécontents, les fonctionnaires les aggravent par le fait d'effectuer la corruption, le détournement,...

D'autre part, les fonctionnaires manifestent un sentiment de paresse, de méchanceté, et même de discrimination en accueillent les gens.

Par ailleurs, ils ne respectent pas leur travail et les usagers en manifestant un certain manque de politesse, et de ponctualité, ...

De ce fait, si les services publics ne changent pas radicalement des lois qui régissent l'organisation publique, ainsi que des disciplines qui régissent les fonctionnaires, il est difficile qu'ils connaissent un développement et un épanouissement en matière d'efficacité.

De ce fait, une refondation et une réforme concernant les disciplines s'avèrent indispensable, et les fonctionnaires devraient changer radicalement de comportement ainsi que de conduite face à l'organisation et aux usagers.

Mais à part cela, l'organisation et les stratégies de travail devraient être révisés en apaisant les longues procédures dans les administrations publiques car cela empêche leur rapidité.

En outre, face à la modernisation, les démarches et les stratégies de travail des services publics devraient suivre cette modernisation en incorporant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, afin d'éviter le gaspillage du temps des usagers.

A cet effet, il est à noter qu'il est encore difficile de comparer les services publics aux services privés car les services publics sont jugés de service banal par contre, les services privés trouvent leurs intérêts dans la satisfaction de leurs clientèles malgré le prix qui coûte les yeux de la tête. Mais quels sont alors les facteurs de réussite des services privés?

Bibliographie

*** Ouvrages généraux :**

- 1- Bourdieu(P), Chamboredon(J.C), Passeron(J.C), « *le métier de sociologue* », édition Mouton, Paris, 1983
- 2- Bronislaw (M), « *les dynamiques de l'évolution culturelle* », Payot, 1970
- 3- Crozier(M), Friedberg(E), « *l'acteur et le système* », collection « Points », éditions du Seuil, Paris, 1977
- 4- Crozier(M), « *société bloquée* », collection « points » éditions Seuil, Paris, 1994
- 5- Duverger (M), « *méthodes des sciences sociales* », PUF, 1964
- 6- Emile (D), « *de la division du travail social* », Paris, 1893
- 7- Hubert DESCHAMPS, « *Madagascar* », collection « que sais-je » ?
- 8- Friedmann(G), « *problèmes humains du machinisme industriel* », édition Gallimard, Paris, 1961
- 9- Lévi-Strauss (C), « *anthropologie structurale* », Plon, 1958
- 10- Mills (W), « *l'imagination sociologique* », éditions François Maspero, Paris, 1971
- 11- Weber(M), « *économie et société* », éditions Plon, Paris, 1971
- 12- William WHITE, « *l'homme de l'organisation* » édition PLON – Paris 1959

* **Ouvrages spécifiques :**

- 13- Ballé (C), « *sociologie des organisations* », collection « que sais-je ? », PUF
- 14- Boudon(R), Bernard (P), Lecuier (B.P), dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1999
- 15- Brenot,Tuvee, « *le changement dans l'organisation* », collection « que sais-je ? », PUF, Paris, 1996
- 16- Echaudemaison(C.D), « *sciences économiques et sociales* », éditions Nathan, 1999
- 17- Friedmann(G), Naville(P), « *traité de sociologie de travail* », tome 1, édition Armand Colin, Paris, 1970
- 18- Friedmann (G), « *où va le travail humain* » ? éditions Gallimard, Paris, 1963
- 19- Goguelin (P), « *le management psychologique des organisations* »
- 20- Naville(P), « *la bureaucratie et la révolution* », Paris, 1972
- 21- RAHENINTSOA rindra « *approche organisationnelle de la formation* » T0702 TA
- 22- RANDRIAMANGA « *essai d'analyse sur l'administration et du personnel dans le secteur public* » S9102 SA
- 23- Sarouy (G), « *le perfectionnement du personnel dans les entreprises en France* », Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1965
- 24- Watrin (G), « *l'administration de la 3^{ème} république* »

* **Documents officiels :**

25- BIT (bureau international du travail), « gestion et formation »

* **Webiographie :**

www.google.com: www.vie-publique.fr/th/glossaire/service-public.html

www.amazon.fr/La-Sociologie-organisations-philippe.html

www.population.gov.mg:

Tables des matières

Introduction générale	1
1 ^{ère} partie : CADRE THEORIQUE et PRESENTATION DU TERRAIN	
Chapitre I : Cadre théorique	6
1.1 Essai de définitions	6
1.1 a- La différenciation entre Sociologie du travail et Sociologie des organisations	6
1.1 b- Sociologie des organisations.....	6
1.1 c- Organisations	6
1.1 d-Service public.....	7
1.1 e- Ressources humaines.....	7
1.2- Cadrage théorique	8
1.2 a- Le raison d'être du service public	8
1.2 b- L'analyse organisationnelle de Michel Crozier et de Max Weber	9
1.2 c- La méthode fonctionnaliste.....	11
Chapitre II : Présentation du terrain	12
2.1 Analyse diachronique du ministère.....	12
2.1. a- Historique.....	12
2.1. b- Dénominations	12
2.2- Situation géographique et démographique :.....	13
2.2. a- Localisation	13
2.2. b- Situation démographique	13
2.3- Statut et Missions du Ministère.....	15
2.4- Les Départements au sein du Ministère	16
2.4. a- Mode d'Organisation du travail	16
2.4. b- Représentation graphique de l'organigramme	20
2.5- Les attributions respectives de chaque Département	21
2.5. a- Le Cabinet du Ministère	21
2.5. b- Le Secrétariat Général	21
2.5. c- Direction Générale de la Protection Sociale, Du Genre, De la Famille et de L'enfance (DGPSGFE) :.....	22
2.5. d- Direction Générale de la Population et du Développement Social (DGPDS)	23
2.6- La Direction des Ressources Humaines	23

2.6. a- Généralités	23
2.6. b-Missions et Attributions.....	24
2.6. c- Hiérarchie, Catégorie et Indiciaire des Agents d'Administration et des Services	29

2^{ème} partie : ANALYSE et EVALUATION DES SERVICES PUBLICS

Chapitre III : Présentation des individus enquêtés	32
3.1 Représentation générale	32
3.2 Représentation selon les sexes	33
3.3 Représentation selon l'âge	34
Chapitre IV : Les facteurs du blocage des services publics	35
4.1 Les services publics et la perception des usagers	35
4.2 Les facteurs internes	35
4.3 Les facteurs externes	39
4.3. a- Les facteurs financiers et matériels	40
4.3. b- Les facteurs formationnels	41
Chapitre V : La qualité et limite des services offerts par les services publics	43
5.1- La qualité	43
5.1a- La gratuité	43
5.1 b- Le manque du professionnalisme	43
5.2 : Les limites	45
5.2. a- La lenteur des procédures.....	46
5.2. b- Le comportement des fonctionnaires.....	47
5.2. c- Le favoritisme et la corruption	48
Chapitre VI : Approche communicationnelle et motivationnelle au sein du MPAS	50
6.1 : Mode de communication	50
6.1-a : La communication interne	50
6.1-b : La communication externe	52
6.2 : Motivation et comportement du personnel au sein du MPAS	54
6.2-a : La motivation du personnel	54
6.2-b : Le comportement du personnel	56

3^{ème} partie : PROSPECTIVES et RECOMMANDATIONS

Chapitre VII : Vérification de l'hypothèse	58
7.1 : Récapitulation des réponses au niveau des individus enquêtés	58

7.2 : Validation des hypothèses	59
Chapitre VIII : Les solutions extrinsèques	62
8.1- Les solutions proposées par les individus enquêtés	62
8.1. a- Pour les usagers	62
8.1. b- Pour les directeurs	63
8.1. c- Pour les chefs de service	65
8.2- Les solutions proposées par l'Etat	67
8.2. 1- Projets à long terme et à court terme de l'Etat pour la réhabilitation du Ministère	67
8.2. 1.a- Projet à long terme concernant la modernisation des infrastructures :	67
8.2.1. b- Projet à court terme concernant l'amélioration des stratégies du travail	68
Chapitre IX : Les suggestions personnelles et apports du stage	71
9.1- Les suggestions personnelles	71
9.1. a- Pour perfectionner l'organisation	71
9.1. b- Pour motiver les fonctionnaires	73
9.2- Apports du stage	75
Conclusion générale	77
Bibliographie.....	79
Tables des matières.....	82
Liste des tableaux	
Annexes	
Résumé	

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Groupe d'échantillonnage P.04

Tableau n°02 : tableau représentatif des fonctions du personnel P.13

Tableau n°03 : tableau représentatif de l'hierarchie et de la catégorie des fonctionnaires P.29

Tableau n°04 : tableau représentatif de l'hierarchie et de la catégorie des fonctionnaires titulaires du diplôme BACC +2 et plus P.30

Tableau n°05 : tableau représentatif des individus enquêtés P.32

Tableau n°06 : représentation du personnel P.33

Tableau n°07 : tableau représentatif des usagers P. 34

Tableau n°08 : tableau représentatif des facteurs internes selon les enquêtés P.36

Tableau n°09 : tableau représentatif des facteurs externes selon les enquêtés P.39

Tableau n°10 : tableau expliquant les limites des services offerts par les services publics P.46

Annexes

▪ **Questionnaires :**

➤ **Pour les usagers :**

1-D'après vous, qu'est-ce-que les services publics?

2-Comment trouvez-vous le service fourni par les services publics ?

4-Pouvez-vous dire ses qualités et ses limites ?

5-Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent causer l'affaiblissement des services publics ?

6-Pouvez-vous donner des solutions ?

7-Comment voyez-vous le comportement et la motivation du personnel en vue de l'accomplissement de son travail ?

➤ **Pour le personnel :**

1- Etes-vous satisfait de l'organisation au sein du Ministère ?

2- D'après vous, l'organisation du travail au sein des services publics permet-elle d'atteindre la performance et l'efficacité ? pourquoi ?

3- Selon vous, quels sont les facteurs qui entraînent l'affaiblissement de la gestion des services publics ?

4- Pouvez-vous donner des suggestions pour l'amélioration des services publics ?

5- Pour vous, quel est le mode de communication le plus utilisé au sein de la direction des ressources humaines ?

6- Pouvez-vous parler des problèmes rencontrés par la DRH ?

7- Pouvez-vous donner des solutions ?

II Guide d'entretien :

➤ Pour les directeurs et les chefs de service :

- 1- Pouvez-vous parler de l'organisation existante au sein des services publics ?
- 2- D'après vous, cette organisation permet-elle d'atteindre l'efficacité de la gestion des services publics ? pourquoi ?
- 3- Selon vous, quels sont les facteurs qui entraînent l'affaiblissement de la gestion des services publics ?
- 4- Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion des services publics ?
- 5- Quel est le mode de communication les plus utilisés au sein des services publics ?
- 6- Pouvez-vous dire la qualité du service offert par les services publics ?
- 7- Et quelles en sont les limites ?
- 8- Pour vous, quel est le mode de communication les plus utilisé au sein de la DRH ?
- 9- Pouvez-vous parler des problèmes rencontrés par la DRH ?
- 10- Pouvez-vous donner des solutions ?
- 11- Est-ce que le Ministère a un projet pour l'amélioration de la gestion des services publics ?

III Les ministres qui se sont succédé

Nombreux sont les ministres qui se sont succédé au sein des Ministère de la population et des affaires sociales :

- M. INDRIANJAFY Georges Thomas.
- M. KOUSSAY Saïd Ali.
- M.TIANDRAZA Rémi.
- M. NDREMANJARY Jean André.
- M.BADROUDINE.
- M.MPARAINA Auguste.
- M. Le Professeur KAPISY.
- M. NJARA Ernest.
- Mme BARITOA Félicienne Bernadette.
- M. MAROLAHY William.
- Mme RAVAO Thérèse.
- M. ANDRIANJAKA Rémi
- M. RAMAROMISA Daniel.
- M. RALAINDIMBY Tsilavina
- Mme MELINE.
- M. BETSIMIFIRA Fredo.
- Mme NDAHIMANANJARA Johanita.
- Mme JAOTODY Noeline.
- M. Noël.
- M. RABENANDRASANA Jean Louis.
- Mme Juliette
- M. ANDRIAMPANJAVA Jacob Félicien.
- M. ZAFILAZA.
- M. ROBINSON Jean Louis.
- Mme RAHANTANIRINA Perline (vice ministre).
- Mme RAMAROSON Nadine
- Mme VAOMALALA RAMAROSON Olga

IVAutres informations concernant le personnel:

LISTE DES PIECES A FOURNIR

NOMINATION SUR TITRE :

Pièce à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Monsieur LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES.
- Photocopie du Contrat;
- Attestation de non interruption de service;
- Certificat administratif;
- Photocopie CIN légalisée;
- Copie certifié du Diplôme;
- Equivalence visé par La F.O.P

Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

AVENANT DE CONTRAT :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Madame LE MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES avec avis favorable du Directeur;
- BIN (Bulletin Individuel de Notes) signé par le Directeur
- Photocopie du dernier Contrat;
- Photocopie certifié du Diplôme;
- Attestation de non jouissance de congé pendant son stage
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

RENOUVELLEMENT DE CONTRAT EFA :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Madame LE MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES avec avis favorable du Directeur;
- Photocopie du dernier contrat;
- Photocopie Prise de Service
- Photocopie d'avenant pour les Agents Contractuels EFA IV, V, VI, VIII et IX (Stagiaire) ;

- Photocopie certifié du Diplôme;
- Visite médicale (fiche 57,58)
- Attestation de non interruption de service ou attestation de non jouissance de congé;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent;
- PV ;
- Fiche nouveau ;
- Note de présentation (modèle E chez l'Imprimerie National), appréciation et signature du Directeur ou Chef de Service Employeur (fourni par le service du Ministère).

VAVANCEMENT DE CLASSE :

Pièces à fournir:

- BIN (Bulletin Individuel de Notes) signé par le Directeur;
- PV ;
- Dernier Arrêté d'Avancement ;
- Photocopie du Bulletin de solde ou avis de crédit récent.

AVANCEMENT D'ECHELON :

Pièces à fournir:

- Dernier Arrêté d'Avancement ;
 - Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

TITULARISATION POUR LES AGENTS FONCTIONNAIRES STAGIAIRES :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Madame LE MINISTRE DE LA POPULATION ET DES AFFAIRES SOCIALES avec avis favorable du Directeur;
- BIN (Bulletin Individuel de Notes) signé par le Directeur (en 2 exemplaires);
- Attestation de non jouissance de congé pendant son stage;
- Attestation de non interruption de service;
- Dernier Arrêté de l'Intégration ou de Nomination;
- Photocopie CIN légalisée;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

RECLASSEMENT INDICIAIRE :

Pièces à fournir:

- Dernier Arrêté d'Avancement;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

BONIFICATION DES SERVICES MILITAIRES :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Monsieur LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES avec avis favorable du Ministère Employeur;
- Photocopie de l'ETAT SIGNALETIQUE certifié par l'Etat Major ou Gendarmerie;
- Dernier Arrêté d'Avancement
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

VIALLOCATIONS FAMILIALES :

Pièces à fournir:

- Déclaration de charges de famille (en 2 exemplaires);
- Certificat de Cessation de non paiement (CNaPS) en 2 exemplaires;
- Certificat de vie collectif (en 2 exemplaires);
- Acte de naissance (en 2 exemplaires);
- Acte de mariage (en 2 exemplaires).

RETRAITE ANTICIPEE :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé à adresser à Monsieur LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES avec avis des Chefs hiérarchiques;
- Acte de naissance intégrale;
- Relevé de services;
- Attestation de non interruption de service;
- Dernier Arrêté d'Avancement;
- Etat de compte et Validation avec quittance justificatif;
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

RETRAITE POUR LIMITE D'AGE :

Pièces à fournir:

- Acte de naissance intégrale;
- Relevé de services;
- Photocopie de l'Arrêté d'Intégration;
- Photocopie du dernier Arrêté d'Avancement;
- Fiche de renseignement;
- Etat de compte et Validation avec quittance justificatif
- Photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.
- NB: Préparation dossier 2 ans avant retraite.

INSTALLATION A LA RETRAITE :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé avec avis du Chef;
- Relevé de services;
- Arrêté de mise en retraite;
- Dernier photocopie du Bulletin de solde ou Avis de crédit récent.

CONGE NON PRIS (pour les agents admis à la retraite) :

Pièces à fournir:

- Décision de congés des trois dernières années;
- Etat de congés;
- Arrête de mise en retraite;
- Certificat administratif
- Dernier Arrêté d'Avancement

VII

PENSION (avant la retraite) :

Pièces à fournir:

- Fiche de renseignement (Pour enfants légitimes: pas besoins d'acte de naissance / Pour enfants reconnus: besoins d'acte de reconnaissance);
- Relevé de service visé par la F.O.P pour le Budget Général ;
- Certificat de cessation de paiement;
- Arrêté de mise à la retraite;
- Validation (pour ce qui a fait les services auxiliaires), ou attestation;
- Ordre National (Attestation ou photocopie certifié de Diplôme);
- Certificat de vie collectif des enfants;
- Photocopie de l'ETAT SIGNALÉTIQUE certifié par l'Etat Major ou Gendarmerie;
- Bulletin de solde **original** ou Avis de crédit récent (en 2 exemplaires).

CONGE ANNUEL :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé en activité de service.

CONGE POUR FORMATION :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé en activité de service;
- Avis favorable du Ministère Employeur;
- Avis de crédit;
- Document lettre d'invitation;
- Décision du MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES.

CONGE DE MATERNITE ET CONGE DE PATERNITE :

Pièces à fournir:

- Demande de l'intéressé en activité de service;
- Certificat de grossesse de 8^{ème} mois certifié par le Service de Santé Publique.