

ACRONYMES

CNAPS : Caisse NAtionale de Prévoyances Sociales

EFA : Emploi dévolu à un Fonctionnaire Assimilé

ELD : Emploi de Longue Durée

HCC : Haute Cour Constitutionnelle

IRSA : Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilés

J.O : Journal Officiel

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°01 : Textes de base régissant le recrutement des agents de l'Etat:

Annexe n°02 : Textes de base régissant la bonification pour stage des fonctionnaires

Annexe n°03 : Les pièces à fournir pour accéder à l'intégration :

Annexe n°04 : Les critères d'avancement

Annexe n°05 : Modèle de demande de congé

Annexe n°06 : Modèle de demande de permission/ autorisation d'absence

Annexe n°07 : Modèle d'ordre de mission

Annexe n°08 : Exemple d'un tableau de suivi du personnel

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	iv
GLOSSAIRES.....	v
ACRONYMES.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
SOMMAIRE	viii
REMERCIEMENT	ix
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES	2
1. Etablissement d'origine: le Centre Universitaire de Formation Professionnalisante (CUFP)	3
2. L'Etablissement d'accueil: Le Sénat de Madagascar	8
3. Collecte des données.....	12
DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DE PERSONNEL DE L'ETAT AU SEIN DU SENAT DE MADAGASCAR	Erreur ! Signet non défini.
1. Les différentes catégories des agents du Sénat	15
2. Les fonctionnaires du Sénat	17
3. Les droits et obligations des fonctionnaires.....	25
TROISIEME PARTIE : DISCUSSION	34
1. LES PROBLEMES	35
2. RECOMMANDATIONS OU SUGGESTIONS	38
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	

REMERCIEMENT

Le présent mémoire n'aurait pu être réalisé sans le soutien et l'assistance de plusieurs personnes envers lesquelles nous tenons à exprimer nos profondes et respectueuses reconnaissances.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- Monsieur le Professeur RASAMOELINA Henri, Directeur du Centre Universitaire de Formation Professionnalisante de l'Université de Fianarantsoa ;
- Monsieur RANDRIANANDRAINAINA Germain Lalao pour son encadrement, ainsi que tous les Professeurs et Enseignants du département Administration Economique et Sociale.
- Monsieur BOTONOASY Jean Davistor, Responsable des Ressources Humaines auprès du Sénat, pour l'organisation du stage, l'accueil qui nous a été réservé ainsi que les conseils et encouragements qui nous ont été donnés.

Par ailleurs, nous ne pouvons oublier ni mes grands-parents ni mes parents qui nous ont toujours soutenue moralement et financièrement tout au long de notre formation et durant notre stage.

Nous voudrions terminer ces quelques lignes en remerciant également tous les amis qui nous ont aidés et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines d'une Entreprise est généralement perçue comme le simple suivi de son personnel afin de connaître les effectifs affectés à chaque branche d'activité de la dite société.

Or la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines qui nécessitent d'être étudiés car elle est considérée comme le moteur même de toute organisation humaine.

Ce constat nous a interpellé et nous a conduits à la choisir comme thème du présent mémoire.

Pour une meilleure compréhension du thème, nous allons le traiter, suivant les grands axes ci-après :

Première partie : les généralités sur l'Etablissement d'origine et celui d'accueil ;

Deuxième partie : analyse de la gestion du personnel au sein du Sénat de Madagascar ;

Troisième partie : les problèmes et les suggestions.

PREMIERE PARTIE :

MATERIELS ET METHODES

1. Etablissement d'origine: le Centre Universitaire de Formation Professionnalisante (CUFP)

Historique

Le Centre Universitaire de Formation Professionnalisante (CUFP) est un Etablissement au sein de l'Université de Fianarantsoa. Initialement connu sous l'appellation de Centre de Formation Continue (CFC) par l'arrêté rectoral n°99-23/UF/R du 10 mars 1999, il formait des techniciens supérieurs qui y suivaient leur formation durant deux ans. Le Directeur de l'Etablissement était Monsieur RAKOTOASIMBAHOAKA Cyprien Robert.

Par décret n°2005-205 du 26 avril 2005, le CUFP est créé et prépare pour ses étudiants, le diplôme de licence professionnelle et à partir de l'année 2009, les diplômes de Masters I et II dont la durée des études est respectivement de trois et cinq ans.

Le directeur actuel est Monsieur le Professeur RASAMOELINA Henri.

Les missions du CUFP

Le CUFP est chargé de :

- Former des techniciens supérieurs spécialisés en Informatique des Systèmes et Réseaux et en Administration Economique et Sociale, opérationnels immédiatement dans les entreprises.
- Assurer le perfectionnement professionnel des étudiants, des demandeurs d'emploi, des employés et des cadres d'entreprise, des prestataires de service.

➤ **Le centre comprend deux départements:**

- Département Administration Economique et Sociale (AES)
- Département Informatique des Systèmes et Réseaux. (ISR)

Département Administration Economique et Sociale (A.E.S)**La formation initiale**

La formation en A.E.S est ouverte pour les bacheliers de toutes séries. L'admission à cette filière est conditionnée par la réussite à un concours. La durée de la formation est de trois ans pour les licences professionnelles et quatre et cinq années universitaires pour les masters.

Les stages :

Les étudiants doivent effectuer, à chaque niveau d'étude, un stage pratique au sein d'une entreprise.

Première année : un stage d'insertion en entreprise, suivi d'un rapport ;

Deuxième année : un stage de réalisation avec présentation d'un mini-mémoire

Troisième année : un stage, suivi d'une soutenance de mémoire.

Le diplôme :

Les étudiants qui ont terminé leurs trois années universitaires obtiennent le diplôme de licence professionnelle en A.E.S.

Les compétences

Les étudiants de ce département sont capables de :

- Assister la Direction Générale, la Direction de Ressources Humaines, et la Direction Administrative et Financière d'une Entreprise.
- Gérer les ressources humaines, financières et physiques de l'Entreprise.
- Gérer les Entreprises.
- Gérer un projet

La formation continue :

Elle est basée sur :

- la formation en langues étrangères,
- la formation en communication,
- la gestion administrative et le secrétariat.

Département Informatique des Systèmes et Réseaux (I.S.R)**La formation initiale**

Tous les bacheliers des séries C, D, Technique et Technologique peuvent s'inscrire et passer un test de niveau pour pouvoir étudier au département I.S.R. La durée de la formation est de trois années universitaires.

Le stage :

Première année : un stage d'insertion en entreprise, suivi d'un rapport

Deuxième année : un stage de réalisation avec présentation d'un mini-mémoire

Troisième année : un stage, suivi d'une soutenance de mémoire.

Le diplôme :

Les étudiants qui ont terminé leurs trois années universitaires obtiennent le diplôme de licence professionnelle en I.S.R.

Les compétences :

Les étudiants sont aptes à :

- Administrer des Bases de Données ;
- Administrer les Réseaux et Systèmes Informatiques ;
- Développer l'Application Client / Serveur ;
- Concevoir un Système d'Information.

La formation continue :

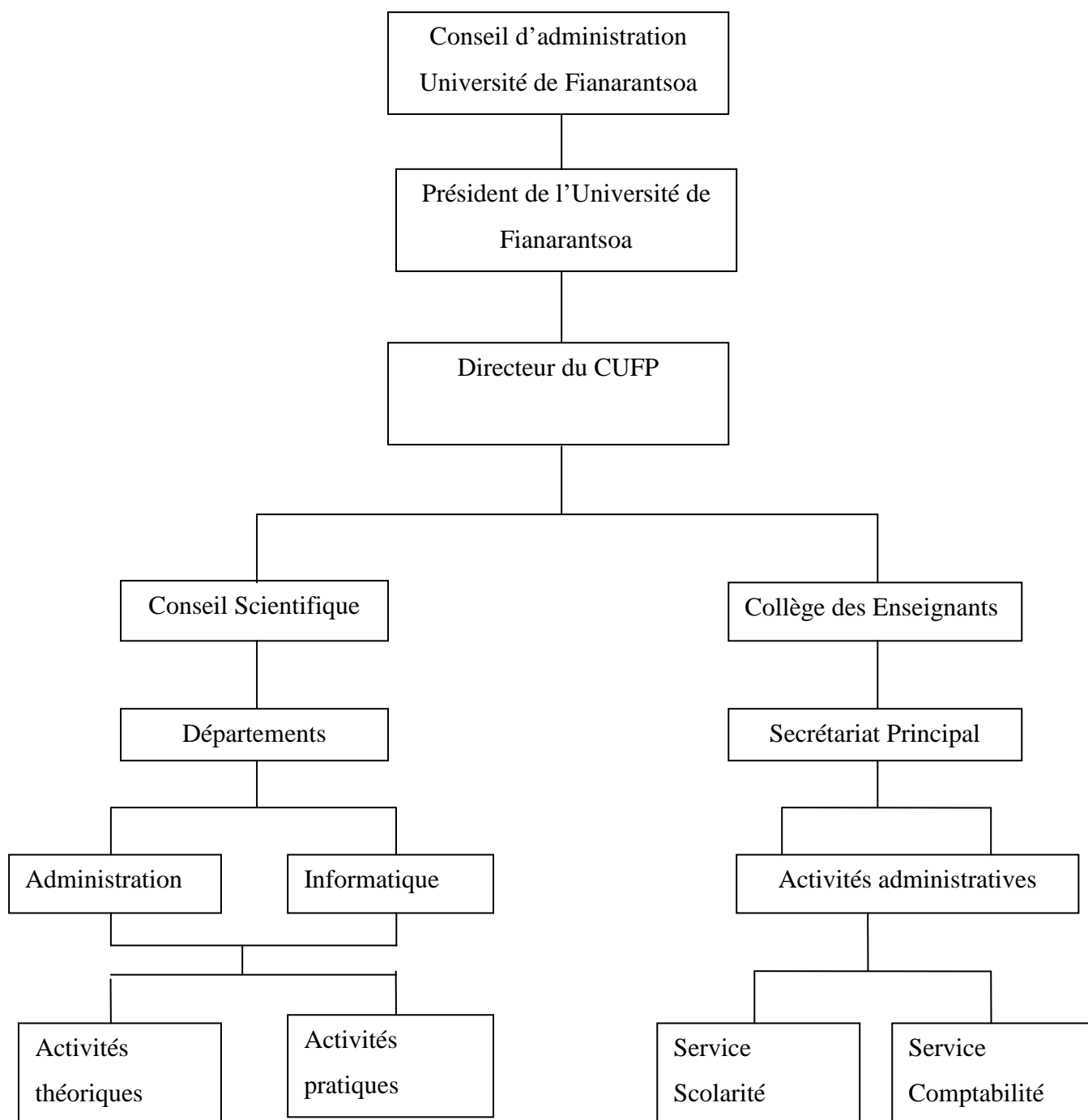
La structuration de cette filière est basée sur :

- la maintenance des réseaux Informatiques ;
- la bureautique ;
- l'administration des Réseaux Informatiques ;
- la gestion des Bases des Données sous plusieurs logiciels.

Les prestations de service

Les prestations de service consistent à :

- concevoir et à réaliser des pages Web ;
- concevoir et à développer des applications informatiques sur mesure ;
- installer et à maintenir des Systèmes Informatiques : matériels et logiciels ;
- assister et à donner des conseils en informatique.

Organigramme du CUFP

L'Etablissement d'accueil: Le Sénat de Madagascar

Historique

Sous la 1^{ère} république, la Constitution prévoit et met en place un Parlement bicaméral c'est-à-dire à deux chambres dont l'Assemblée Nationale et le Sénat, ce dernier constituant la Chambre Haute de la République.

Toutefois, ce bicaméralisme n'est pas égalitaire, en ce sens que le Sénat n'a pas les mêmes attributions constitutionnelles que l'Assemblée Nationale. A preuve, entre autres, il ne participe pas à la procédure de renversement du Gouvernement qui relève exclusivement de l'Assemblée Nationale.

En revanche, outre sa fonction législative, le Sénat joue officiellement le rôle de conseil du Gouvernement.

La Constitution du 29 avril 1959 ayant été mise en veilleuse depuis 1972 période qui caractérise le « commencement de la fin » de la 1^{ère} République, la nouvelle Constitution de la II^{ème} République, adoptée par référendum le 21 décembre 1975 et mise en vigueur le 31 décembre 1975, supprime le Sénat en faveur d'un Parlement monocaméral. Evoluant dans le cadre d'un régime parlementariste présidentiel, l'Assemblée Nationale monopolise, à elle seule, le pouvoir législatif.

Le Sénat réapparaît sous la III^{ème} République après la révision constitutionnelle de 1998. Le cadre juridique a été précisé par l'Ordonnance du 28 Décembre 2000 portant Loi organique relative au Sénat et par un Décret du 08 Janvier 2001.

Suite à la transformation des Provinces en Régions, et au référendum portant sur les Institutions organisé en 2007, la composition du Sénat a été modifiée par une Ordonnance du 27 février 2008.

Cette Assemblée a pour première vocation de représenter les Régions suivant la Loi constitutionnelle n°2007 - 001 du 27 avril 2007 portant révision de la Constitution.

En plus de ses fonctions législatives et de contrôle, il a également un rôle d'organe consultatif pour le Gouvernement sur les questions économiques, sociales et d'organisations territoriales.

Par ailleurs, le Sénat intervient, avec l'Assemblée Nationale, dans l'octroi au Président de la République d'une délégation de pouvoir de légiférer.

Il a, à peu près, les mêmes pouvoirs que l'Assemblée Nationale en tant qu'organe d'élaboration de lois, et de contrôle de l'action gouvernementale, de consultation du Gouvernement et en tant que représentant des Provinces Autonomes.

La prééminence du Sénat sur les autres Institutions tient au fait qu'en cas de vacance de la présidence de la République, les fonctions de Chef de l'Etat sont provisoirement exercées par le Président de cette Chambre Haute.

Régime transitoire :

Actuellement l'Assemblée Nationale et le Sénat disparaissent au profit d'un Congrès de la Transition et d'un Conseil Supérieur de la Transition.

Les membres du Sénat

Le sénat est la deuxième des cinq Institutions de la République Malagasy après la Présidence de la République. Ses membres portent le titre de Sénateurs de Madagascar. Le mandat de ses membres est de six ans.

Les règles de fonctionnement du Sénat

Pour son fonctionnement le Sénat dispose de cinq organes : le Bureau Permanent, l'Assemblée Plénière, la Conférence des Présidents, les Commissions Permanentes et les Groupes Parlementaires.

Le Bureau permanent:

Il est composé :

- d'un Président élu par ses pairs ;
- de six Vice-présidents, à raison d'un par Province Autonome ;
- du Premier Questeur, sénateur, chargé des finances et du personnel
- du Deuxième Questeur, sénateur, responsable des relations publiques et des affaires législatives.

L'Assemblée plénière :

Elle est composée de l'ensemble des Sénateurs.

La Conférence des Présidents:

Les membres du Bureau Permanent, les Présidents des Commissions Permanentes ou les Vice-présidents, le Rapporteur Général de la Commission « Finances et Economies » ainsi que les Présidents des Groupes Parlementaires ou leurs délégués composent la Conférence des Présidents.

Les commissions parlementaires :

Le Sénat compte douze Commissions Parlementaires entre lesquelles se repartissent les Sénateurs en fonction de leur convenance et de leurs compétences personnelles.

Les Commissions Parlementaires sont des organes de préparation des travaux et des débats qui se dérouleront en séance plénière. C'est à leur niveau que sont examinées notamment les questions se rapportant à la recevabilité, à l'amendement, au rejet, aux renvois pour cause d'inopportunité des projets ou propositions de lois.

Les groupes parlementaires :

Le groupe parlementaire est un groupement organisé de Sénateurs par affinités politiques. Le nombre minimum exigé pour former un groupe parlementaire est de cinq (5) sénateurs par parti politique.

Composition et désignation de ses membres

Le Sénat compte 33 sénateurs dont :

- 22 élus au suffrage universel indirect à raison d'un Sénateur par Région ;
- 11 nommés par Décret du Président de la République en raison de leurs compétences

Élections et nominations :

Un Sénateur est élu par Région. Le collège électoral est composé des Maires et des Membres des Conseils Régionaux. L'élection se fait au scrutin uninominal majoritaire à un tour.

La nomination des Sénateurs restants doit intervenir dans les 21 jours suivant la proclamation officielle des résultats de l'élection des Sénateurs. La nomination peut être abrogée dans les mêmes formes pour des causes déterminantes et le Sénateur nouvellement nommé termine le mandat de son prédécesseur.

Éligibilité:

- âge minimum fixé par la loi;
- être électeur ;
- être domicilié sur le territoire de la République ;
- être en règle vis-à-vis de la législation et de la réglementation fiscales et avoir acquitté de tous les impôts et taxes exigibles de toute nature des trois dernières années.

Incompatibilités :

- tout emploi public, excepté l'enseignement ainsi qu'avec la qualité de membre du gouvernement ;
- exercer les fonctions de Président de la République,
- être Membre de la Haute Cour Constitutionnelle,
- être Médiateur de la République,
- être Magistrat des Cours et Tribunaux,
- être Membre du Conseil National Electoral;
- exercer des fonctions conférées par un Etat étranger ou une Organisation internationale et rémunérées sur leurs fonds;
- pour l'avocat, ne pas exercer aucun acte de sa profession pendant la durée de son mandat.

Le Sénat en tant que conseiller du Gouvernement

En sa qualité de Représentant de la Nation, le Sénat est investi d'une importante prérogative : celle de contrôler l'action gouvernementale. Il la partage avec l'Assemblée Nationale, mais à un degré moindre par rapport à celle-ci.

En effet le Sénat, au même titre que l'Assemblée Nationale, dispose des moyens de contrôle ci-après : question orale, question écrite, interpellation et commission d'enquête. Mais, il n'a pas le pouvoir de renverser le gouvernement par le vote d'une motion de censure ou d'une question de confiance, prérogative qui appartient exclusivement à l'Assemblée Nationale.

Les différentes sessions du Sénat

Le Sénat se réunit de plein droit en deux sessions ordinaires par an. La durée de chaque session est fixée à 60 jours. En général, la première session commence le premier mardi du mois de mai et la seconde, principalement consacrée à l'adoption de la Loi des finances, le troisième mardi du mois d'octobre.

Le Sénat se réunit de plein droit pendant les sessions de l'Assemblée Nationale. Lorsque l'Assemblée Nationale ne siège pas, le Sénat ne peut discuter que des questions dont le Gouvernement l'a saisi pour avis, à l'exclusion de tout projet législatif.

Le Sénat est réuni en session extraordinaire, sur un ordre du jour déterminé par Décret du Président de la République, pris en Conseil des Ministres soit à l'initiative du Président de

la République, soit à la demande de la majorité absolue des membres composant le Sénat. La durée de la session ne peut excéder douze jours. Toutefois, un Décret de clôture intervient dès que le Sénat a épuisé l'ordre du jour pour lequel il a été convoqué.

Le Sénat peut également être réuni en session spéciale sur ordre du Gouvernement. Son ordre du jour est alors limitativement fixé par le Décret de convocation pris en Conseil des Ministres.

Collecte des données

Compte rendu global de stage

La présentation de ce mémoire nécessite divers méthodes.

Les démarches méthodologiques adoptées sont les suivantes :

Répartition du temps

Durant notre stage au sein du Sénat, plusieurs responsabilités nous ont été confiées. Mais avant tout, nous aimerions présenter ici le déroulement de ce stage.

Premier mois :

- Visite de tous les services existants au Sein du Sénat,

Deuxième et troisième mois ;

- Lecture des ouvrages et des textes relatifs à la Gestion de Ressources Humaines de l'Etat,

Compte tenu du sujet à traiter, la majeure partie de la durée de notre stage a été consacrée auprès du Responsable de Ressources Humaines pour pouvoir collecter toutes les informations possibles.

Méthodes de collecte des informations

Plusieurs manières ont été utilisées pour collecter les données telles que :

- La documentation : consultation des archives des différents services,
- Lecture des ouvrages traitant le sujet dans les différents centres de documentation,
- Et enfin les recherches sur internet

Atouts du stage

Ce stage nous a permis non seulement de consolider les acquis de notre formation sur le plan professionnel mais également de compléter nos connaissances sur le savoir vivre et de mieux appréhender l'organisation et le fonctionnement des principaux services au sein du Sénat. Le fait d'être considérée comme faisant partie intégrante du personnel de la Direction nous a permis de nous intégrer plus facilement en son sein et à nous adapter à son rythme de travail : respect des heures de travail et du règlement intérieur.

DEUXIEME PARTIE :

RESULTATS

1. Les différentes catégories des agents du Sénat

Le Premier Questeur est le premier responsable du Personnel au sein du Bureau permanent du Sénat et, à cet effet, a sous son autorité, un Responsable chargé de la Gestion des Ressources Humaines.

Le personnel du Sénat est composé de :

- **Les Sénateurs :**

Qui sont des politiciens ;

- **Les Fonctionnaires :**

Qui sont des agents de l'Etat détachés au sein de cette Institution ;

Et enfin,

- **Les Contractuels** qui sont :

- les Employés Fonctionnaires Assimilés (EFA)
- les Employés de Longue Durée(ELD)
- les Employés de Courte Durée(ECD)

1.1. Les Employés Fonctionnaires Assimilés (EFA)

Ce sont les contractuels équivalant à la catégorie A de la Fonction Publique.

Les contrats sont habituellement établis pour une durée de 02 ans renouvelables et le taux de rémunération est égal à celui du fonctionnaire de l'Etat de la même catégorie. Les agents EFA sont affiliés à la Caisse de Prévoyances sociales à la Retraite(CPR)

1.2. Les Employés de Longue Durée(ELD)

Ils s'agissent des agents recrutés pour assurer le fonctionnement courant des services publics dont l'emploi ne justifie pas l'affectation de fonctionnaires tels que chauffeurs, plantons, conducteurs d'engins, etc.... Ces emplois sont prévus pour une durée supérieure à 02 ans .Ils se répartissent en 03 catégories correspondant aux indices de rémunération du Code de Travail.

-la catégorie A :

Concerne les emplois dont les indices de rémunération sont inférieurs à 200CT tels que : plantons et gardiens. Les recrutements sont faits directement par l'employeur.

-la catégorie B :

Comprend ceux dont les indices de rémunération sont compris entre 200CT et 400CT. Ils s'agissent des agents ayant une certaine qualification telle que : les standardistes, les ouvriers spécialisés etc.... Les recrutements s'effectuent soit par examen de qualification soit sur titre.

-la catégorie C : Qualifie les emplois dont l'indice de rémunération est supérieur à 400CT. Les recrutements se font par examen ou sur titre.

1.3. Les Employés de Courte Durée(ECD)

Leur recrutement se fait par décision administrative après visa du Service compétent et répond à des nécessités momentanées. Ces agents sont rémunérés au salaire horaire. Ils ne bénéficient pas du régime de fonctionnaire.

2. Les fonctionnaires du Sénat

2.1. La carrière des fonctionnaires

2.1.1. Le recrutement¹

➤ Les deux tiers² des Sénateurs sont élus au suffrage universel indirect à raison d'un Sénateur par Région et le un tiers³ nommé par Décret du Président de la République en raison de leurs compétences.

➤ Les fonctionnaires sont des agents de l'Etat détachés au sein de cette Institution : ils proviennent en général des différents Ministères du Gouvernement.

➤ Et enfin, les contractuels qui sont recrutés soit par voie de concours direct ou professionnel, sur titre ou par voie d'intégration pour les EFA et ELD, et par décision administrative pour les ECD.

• Le mode de recrutement des contractuels au Sénat:

Terminologie :

Un agent Employé de Longue Durée (ELD) est « ENGAGE » dans l'administration. Tandis qu'on « RECRUTE » un agent à un Emploi Dévolu à un Fonctionnaire Assimilé (EFA).

Les deux (02) modes de recrutement :

- Recrutement sur titres, diplômes et qualifications des EFA et ELD
- Recrutement par voie de concours direct ou professionnel pour être Fonctionnaire (stagiaire).

Le recrutement sur titres :

Le recrutement sur titres est réservé aux candidats ayant effectué une formation au sein des Etablissements nationaux de formation et Fonctionnaires boursiers au titre de l'Etat Malagasy qui ont effectué un stage à l'extérieur d'au moins six mois, sanctionné par un titre reconnu par le système d'équivalence dans la Fonction Publique.

Le recrutement par voie de concours :

- Le concours direct :

Ouvert à tous les Agents non Fonctionnaires

- Le concours professionnel :

Réservé à tous les Agents déjà Fonctionnaires

¹ Le recrutement des fonctionnaires se fait sans discrimination

² 22 Sénateurs

³ 11 Sénateurs

2.1.2. Engagement des ELD

Pour engager un ELD, il faut se référer à la Loi n°2003-044 du 28 juillet 2003 portant Code de Travail et ses Décrets d'application (voir annexe n°01).

La décision d'engagement doit être numérotée, datée et signée par le MINFOP-TLS.

Le postulant à un Emploi de Longue Durée doit fournir les pièces suivantes:

- Demande manuscrite de l'intéressé ;
- Attestation de qualification ;
- Casier judiciaire, bulletin n°3 ;
- Deux photos d'identité récentes ;
- Certificats médicaux modèles 57 et 58

2.1.3. Recrutement des agents EFA

Contrat d'embauche

(Loi n°64-212,64-213 du 27 Mai 1964 J.O.n°357 du 30 Mai 1964 Edition Spéciale régissant les agents non encadrés de l'Etat).

Lors du recrutement, les agents EFA doivent fournir les pièces suivantes:

- Demande manuscrite ;
- Copie d'acte de naissance ;
- Casier judiciaire, bulletin n°03 ;
- Copie des diplômes + Arrêtés d'équivalence éventuellement ;
- Certificat de position vis-à-vis du service national ;
- Certificats médicaux (modèles 57 et 58).

2.2. Le déroulement des carrières

2.2.1. Le contrat de travail

Le Contrat de travail⁴ est un engagement liant un employeur et un salarié par lequel le salarié met au service de l'employeur et sous son autorité son activité, moyennant rémunération.

Normalement le contrat de travail ne se termine qu'au jour à partir duquel le salarié est admis à la retraite, mais d'autres causes peuvent y mettre fin avant terme.

⁴ Il est effectué après la nomination stagiaire

Les différents types de contrat de travail :

On peut citer trois types de contrat de travail :

- Le contrat de travail à l'essai
- Le contrat de travail à durée déterminée
- Le contrat de travail à durée indéterminée

Le contrat de travail à l'essai :

C'est un contrat passé entre l'employé et l'employeur et dont la durée maximum est de six mois. Le renouvellement du contrat ne se fait qu'une seule fois

Le contrat de travail a durée déterminée :

Ce contrat est renouvelable, au maximum, tous les deux ans.

Le début et la fin du contrat sont convenus à l'avance par les deux parties.

Il concerne les travaux saisonniers et temporaires.

Le contrat de travail a durée indéterminée :

Il s'agit ici d'un contrat qui ne prend fin qu'à la retraite du personnel.

Il peut toutefois cesser par la volonté de l'une ou des deux parties.

➤ Au recrutement, le contrat de travail pour les EFA est de deux ans renouvelables mais il ne devient effectif qu'à compter de la date de prise de service, laquelle ne doit pas être antérieure à la date de sa signature.

Il doit être établi dans les trois mois qui suivent le recrutement.

➤ L'engagement d'un agent ELD se fait par Décision d'engagement numérotée, datée et signée par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales

2.2.2. Rupture de contrat

Le contrat est rompu :

- en cas de licenciement pour faute grave de l'employé ;
- démission ;
- pour cas de forces majeures (inaptitude définitive, décès etc....)
- accord des deux parties

2.2.3. Suspension du contrat de travail

Le contrat de travail peut être suspendu en cas de :

- fermeture d'établissement
- maladie pour un délai indéterminé
- si l'employé est appelé sous les drapeaux (service militaire)

2.2.4. Renouvellement du contrat

L'employé est obligatoirement tenu de faire le renouvellement de son contrat au plus tard six mois avant son expiration.

Ce renouvellement concerne les agents non encadrés de l'Etat (contractuels).

2.2.5. Révision du contrat

Le contrat de travail peut être révisé mais sous les conditions suivantes :

- le contrat à modifier doit être en cours ;
- la mesure proposée est justifiée (modification de rémunération ou modification de l'emploi de l'agent par rapport à celui où il a été recruté) ;
- acquisition d'un nouveau diplôme ;
- existence d'un effectif budgétaire.

2.2.6. La formation

La formation a pour objectif de préparer des hommes capables d'exercer les fonctions dont ils ont ou auront la responsabilité.

Considéré auparavant comme un coût, une dépense sociale, la formation tend de plus en plus à être considérée comme un investissement productif à moyen terme.

Aucune Entreprise ne peut plus se permettre de se contenter des compétences premières de ses ressources humaines, acquises lors de leur passage dans les institutions scolaires ou universitaires classiques et ce pour plusieurs raisons :

- une connaissance peut être vite oubliée ou dépassée par les événements d'où la nécessité d'une mise à jour systématique ;
- Certaine connaissance ne peut être acquise que dans les milieux professionnels où l'environnement technique et sociotechnique évolue très rapidement.

Ces raisons obligent de plus en plus l'Entreprise à prévoir des programmes et des plans de formation

Il y a donc un changement total de la conception de la formation

2.2.6.1. Les modalités, le contenu et les bénéficiaires de la formation**1. Les modalités :**

Les modalités englobent la durée, les moyens internes et externes de la formation

2. Le contenu :

Permet de connaître si la formation est une formation générale destinée à élever les connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles

3. Les bénéficiaires :

La recherche des bénéficiaires se fait selon les catégories professionnelles, le poste, le département, service, etc.....

Le choix de l'Entreprise se fait à partir de ses objectifs.

2.2.7. La bonification pour stage (perfectionnement ou spécialisation)

La bonification pour stage permet à son bénéficiaire d'accéder plus rapidement au grade supérieur selon la Loi n°2003-011 du 11 septembre 2003 portant Statut Général des fonctionnaires et ses Décrets d'application (voir annexe n°02)

Le bénéfice pour l'application de la bonification pour stage est subordonné à :

- Demande de l'intéressé revêtue de l'avis de l'employeur ;
- Fiche de renseignements ;
- Arrêté de mise en disposition de stage(ou de perfectionnement et de spécialisation) ;
- Attestation du diplôme ou certificat de fin de stage de spécialisation obtenu.

La demande de bonification doit être faite dans les deux mois qui suivent la fin du stage et son octroi fait l'objet d'un Arrêté daté, numéroté et signé par MINFOP.

Pour être validé, le stage doit être d'une durée supérieure ou égale à six mois.

2.2.8. La validation

En début de la titularisation, la validation est obligatoire pour tous les personnels intégrés et titularisés de l'Administration. Elle consiste à les envoyer à suivre un stage de perfectionnement ou de remise à niveau d'une durée de un an pour les former et les préparer à leurs nouvelles tâches.

2.2.9. La titularisation

En principe, la titularisation⁵ du stagiaire intervient après le stage s'il n'y a pas redoublement. Dans le cas contraire il doit effectuer un nouveau stage d'une durée de un an.

⁵ Elle est la première étape du déroulement de carrière d'un fonctionnaire

La titularisation consacre l'appartenance du fonctionnaire dans son Corps de recrutement

L'état de proposition à la titularisation, établi par le Corps d'appartenance du fonctionnaire, doit être accompagné du Bulletin Individuel de Notes (BIN) de l'Arrêté de nomination ou d'intégration dans le corps de l'Etat, de l'état des congés pris ou non pris pendant la période de stage du stagiaire.

2.2.10. L'intégration

L'intégration est la procédure administrative par laquelle est légalement nommé un fonctionnaire dans un Corps en dehors des règles normales de recrutement de celui-ci. Elle concerne les personnels contractuels de l'administration ayant accompli un service effectif de 6 ans qui en font la demande.

La décision d'intégration fait l'objet d'un Arrêté daté, numéroté et signé par MINFOP.

Après son intégration le fonctionnaire doit effectuer un stage de un an pour la valider comme il est stipulé par la Loi n°94-025 du 17 Novembre 1994 (J.O. n°2337 du 04 Décembre 1995) portant Statut Général des Agents non encadrés de l'Etat et le Décret n°96-758 du 27 Août 1996 fixant les conditions et modalités d'intégration dans les cadres des EFA et des ELD

2.2.11. Le reclassement

Tous les agents de l'Etat ayant obtenu des diplômes, titres universitaire ou de qualification professionnelle reconnus par l'Etat Malagasy, avant ou au cours de la période d'emploi, sont reclassés dans les cadres des fonctionnaires ayant les mêmes diplômes.

Le reclassement des agents ELD est subordonné à l'obtention d'une attestation de qualification visée par le Ministère en charge de l'Enseignement Technique Professionnel pour les catégories dont l'indice est supérieur à 400CT.

A la demande manuscrite de l'intéressé sont joints l'attestation de qualification, la situation des effectifs et le projet de décision de reclassement.

2.2.12. Le régime d'affectation

L'affectation est la désignation d'un fonctionnaire à un poste de travail ou sa mutation d'une circonscription administrative à une autre.

Conditions :

L'affectation intervient lorsqu'il y a une vacance de poste ou après recrutement de nouveaux personnels.

Une décision réglementaire portant l'affectation d'un personnel mentionne :

- ✓ Le nom et prénoms
- ✓ Le Corps d'appartenance
- ✓ Le grade (classe et échelon)
- ✓ Le numéro matricule ; précise le nouveau poste de travail et, le cas échéant, celui qu'il a occupé auparavant

2.3. La cessation de carrière⁶

2.3.1. Le licenciement

Il existe 03 types de licenciement :

-le licenciement pour inaptitude physique : Ce licenciement intervient après trois refus successifs d'emplois proposés en vue de la réintégration de l'agent devenu inapte physiquement à l'emploi qu'il a occupé des suites d'un accident ou d'une maladie.

-le licenciement pour insuffisance professionnelle :

L'agent se révélant incompetent et ce en dépit des précautions prises au stade du recrutement, est licencié pour insuffisance professionnelle. Le licenciement ne doit jamais avoir le caractère d'une sanction disciplinaire. En effet, l'insuffisance intellectuelle n'est pas une faute professionnelle.

-le licenciement pour fautes professionnelles:

En cas de faute grave incompatible avec les intérêts du service commise par un fonctionnaire, qu'il s'agit de manquement à ses obligations professionnelles ou d'une infraction du droit commun, l'intéressé peut être suspendu de ses fonctions par Arrêté motivé de l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Le fonctionnaire suspendu est privé de rémunération à l'exception des avantages sociaux ; il est repris en service et en solde si l'autorité investie du pouvoir de nomination n'a pas définitivement statué sur son cas dans le délai de 06 mois qui suit les faits ayant motivé sa suspension sauf en cas d'incarcération de l'intéressé. Si le fonctionnaire n'a pas été révoqué, il est rétabli dans tous ses droits et bénéficie d'un rappel de solde.

Le fonctionnaire condamné à des peines afflictives et infamantes par une décision judiciaire devenue définitive doit être révoqué sans qu'il ait lieu de conseil de discipline.

⁶ Il y a plusieurs causes qui peut provoquer la cessation de carrière du fonctionnaire mais on ne cite ici que ceux qui sont les plus importants

2.3.2. La retraite

Le fonctionnaire admis à la retraite est rayé des contrôles de son Corps d'appartenance le jour où il est atteint par la limite d'âge.

2.3.2.1. Les différentes sortes de retraite

La retraite est classée en deux grandes catégories :

- La retraite anticipée : est la position du fonctionnaire partant à la retraite avant la limite d'âge légale fixée par la loi à 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes.
- La retraite pour atteinte de la limite d'âge légale : tout fonctionnaire atteignant 60 ans ou 55 ans d'âge selon le cas, est mis obligatoirement à la retraite

2.3.2.2. Le régime de la retraite

Les fonctionnaires admis à la retraite bénéficient de différents types d'indemnités qui sont :

- L'indemnité compensatrice
- L'indemnité d'installation
- La pension

L'indemnité compensatrice :

Est le payement par l'Etat, à titre de compensation, des congés non pris pendant les trois dernières années, sous forme d'indemnités.

L'indemnité d'installation :

Son montant est égal à 12 mois de salaire et seuls les fonctionnaires retraités ayant effectué vingt cinq ans de service ou plus ont le droit d'en bénéficier.

La pension :

La pension est une allocation pécuniaire payée mensuellement par l'Etat, aux fonctionnaires titulaires, admis à la retraite,

2.3.2.3. Les titres honorifiques

Les fonctionnaires retraités titulaires de l'Ordre National de la République Malagasy bénéficient d'indemnités de majoration de pension dont le montant varie suivant les titres honorifiques.

La majoration de pension pour les titres honorifiques n'est pas cumulable : le taux de la majoration est celui du dernier grade obtenu avant la retraite

TITRES HONORIFIQUES	TAUX DE LA MAJORATION DE PENSION
Grand Croix	10%
Grand Officier	8%
Commandant	7%
Officier	6%
Chevalier	5%

3. Les droits et obligations des fonctionnaires

3.1. Les droits

3.1.1. Les droits sociaux

Ils sont constitués par le droit syndical et le droit de grève.

Le droit syndical est reconnu aux fonctionnaires qui peuvent l'exercer mais dans la limite des lois et des règlements en vigueur.

Le droit de grève est également admis sauf pour une certaine catégorie de fonctionnaires, généralement ceux appartenant aux catégories supérieures de la hiérarchie et pour ceux qui exercent certaines fonctions primordiales dans la vie du public.

3.1.2. Le droit à la rémunération

La rémunération est la contre partie du travail fourni par les fonctionnaires pour les mettre à l'abri des soucis matériels en leur assurant des salaires suffisants.

- **Politique de rémunération :**

La politique de rémunération a pour objectif de répartir le plus équitablement possible l'augmentation de salaires, prévue budgétairement, en fonction de la masse salariale totale disponible de l'Entreprise

La politique de rémunération de l'Organisation doit lui permettre :

- d'attirer et de conserver les hommes nécessaires à son développement
- de les inciter à améliorer leurs performances
- de développer un climat de relation confiante
- d'obtenir l'adhésion de tous au système proposé

- Compositions du salaire :

Il est composé de 03 principaux éléments qui sont :

- les éléments fixes
- les éléments variables
- les éléments en nature

Les éléments fixes du salaire:

C'est le salaire de base, fixé selon la grille salariale de l'Entreprise

Le salaire minimum est fixé par l'Etat.

Les éléments variables du salaire:

Les éléments variables sont les différentes indemnités que les fonctionnaires peuvent avoir (indemnité de résidence, indemnité de risque etc.....

Les éléments en nature :

Ce sont les avantages en nature comme : les véhicules de service, les logements et les domestiques

- Les retenues sur salaire sont :

- les Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimiles (IRSA)
- les retenues pour pension

- Majoration de salaire des ELD (Indice CT ou indice Code du Travail)

Une majoration de salaire est attribuée aux personnels ELD par Décision du MINFOP-TLS. Elle se fait tous les deux ans et le montant est égal à 10% du salaire de base mensuel de l'année précédente.

Pour en bénéficier les intéressés doivent fournir les pièces suivantes :

- Demande manuscrite ;
- Copie de la Décision d'engagement ;
- Copie de la Dernière décision de majoration ;
- Projet de décision de majoration ;
- Fiche de proposition du service employeur

Le plafond de la majoration ne doit pas dépasser les 80% du salaire de base de l'emploi.

Rappel d'ancienneté pour le service national:

Le temps passé sous les drapeaux, au titre du service national, compte pour un service effectif au sein de l'Administration pour celui ou celle qui en fait la demande. Il donne droit à l'ancienneté de service selon les dispositions des Loi n°94-025 du 17 novembre 1994 (J.O. n°2337 du 04 décembre 1995) portant Statut Général des Agents non encadrés de l'Etat et n°66-019 du 05 juillet 1996 (J.O. n°487 du 16 juillet 1966) relative au « rappel » et « majoration » pour service national fait.

A la demande doivent être joints l'état signalétique des services militaires, le dernier contrat (en cours) et l'attestation de non acquisition de bonification pour service national

3.1.3. Droit à l'avancement

Les avancements faits au profit de tous les agents de l'Etat, dépendent de l'ancienneté de service.

Il y a deux sortes d'avancement :

- l'avancement d'échelon
- l'avancement de classe
- 1. L'avancement d'échelon :

Tous fonctionnaires jouissent automatiquement d'un avancement d'échelon au bout de deux ans d'ancienneté après la titularisation.

- 2. L'avancement de classe :

Il se fait après la procédure d'avancement d'échelon

Le corps des fonctionnaires comprend une hiérarchisation et un échelonnement à 4 classes :

- La deuxième classe a trois échelons
- La première classe a trois échelons
- Le principal a trois échelons
- La classe exceptionnelle a deux échelons.

Les textes de base ainsi que les critères d'avancement en échelons et classes font l'objet de l'annexe n°04

Les avancements font l'objet d'un Arrêté daté, numéroté et signé par le MINFOP-TLS

3.1.4. Droit au congé

Le congé est une autorisation d'absence au poste de travail à laquelle un fonctionnaire peut prétendre dans des conditions particulières bien définies.

Les différentes sortes de congé auxquels les fonctionnaires peuvent prétendre sont :

- Le congé annuel,
- Le congé pour formation,
- Le congé pour éducation dans les domaines social, civique et syndical,
- Le congé de maladie,
- Le congé de maternité,
- Le congé de paternité

Le congé annuel:

Le congé annuel constitue un droit inviolable et imprescriptible pour le fonctionnaire.

Tout fonctionnaire en position d'activité a droit à un congé de deux jours et demi par mois de service effectif, soit trente jours pour une année de service accompli.

Le congé annuel peut être annulé lorsque le fonctionnaire est appelé à accomplir des périodes d'instruction au titre de service national ou est placé dans la position de congé pour maladie. Le congé est considéré comme suspendu durant cette période.

Les congés annuels sont octroyés par voie de Décision de l'autorité compétente, au titre de l'année. Toutes les administrations et tous les services doivent établir chaque année le planning des congés annuels de leurs personnels pour préserver la continuité du service.

La jouissance des congés annuels est accordée sur demande écrite des intéressés, transmise par voie hiérarchique selon le planning préétabli.

Si le fonctionnaire n'a pas pu jouir de ses congés annuels en raison des nécessités de service, il lui est dû par l'administration, avant sa cessation définitive de fonction, une indemnité compensatrice dont le montant est proportionnel à la durée des congés non pris.

Le congé pour formation:

Le fonctionnaire peut bénéficier d'un congé pour formation.

Le congé pour formation est octroyé par voie de Décision du Ministère chargé de la Fonction Publique, après avis favorable du Ministère employeur.

Le congé pour éducation:

Le fonctionnaire peut bénéficier d'un congé pour éducation dans les domaines social, civique et syndical.

Il est octroyé par voie de Décision du Ministre employeur.

La durée annuelle pour éducation d'un fonctionnaire est fixée à quinze(15) jours au maximum

Remarques :

- Le congé pour formation et éducation n'est pas cumulable avec les autres congés.
- La jouissance de ce congé, est accordée sur demande écrite de l'intéressé, transmise par voie hiérarchique.

Le congé pour maladie:

En cas de maladie dûment constatée et mettant un fonctionnaire dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions, l'intéressé est, de droit, mis en congé pour maladie pendant la durée de cette dernière et la période de repos ou de convalescence lui faisant éventuellement suite.

Cette durée se décompose comme suit :

- Le congé pour cure thermique
- Le congé de longue durée

Le congé pour cure thermique :

Si le conseil de santé l'estime nécessaire, les fonctionnaires peuvent bénéficier de congés spéciaux pour faire usage, à la charge de l'administration employeur, des eaux thermales ou minérales dans une station thermique malgache classée.

Le lieu de jouissance des congés de cure thermique est déterminé par le Conseil de la Santé.

La durée des congés de cure thermique est égale au temps de la cure, prescrite dans les stations thermales, sans pouvoir excéder, en principe, la durée de deux mois.

Le congé de longue durée :

Le fonctionnaire atteint de la tuberculose, d'une maladie mentale, d'affection cancéreuse, de poliomyélite ou de lèpre est, de droit, mis en congé de longue durée sur avis du conseil de la Santé.

Le fonctionnaire titulaire d'un congé de longue durée est aussitôt remplacé dans sa fonction par un fonctionnaire du même cadre et échelon.

La durée de ce congé est accordée pour une ou plusieurs périodes consécutives de six mois à concurrence d'un total de cinq années.

Le congé de maternité:

Il s'agit d'un droit accordé aux fonctionnaires du sexe féminin.

La durée de ce congé est de trois mois et n'est pas cumulable avec un autre congé.

L'intéressée est placée en congé de maternité sur demande justifiée, au plus tôt quatre semaines et au plus tard deux semaines avant la date présumée de l'accouchement.

La bénéficiaire d'un congé de maternité qui, à l'expiration du délai de trois mois, n'est pas en état de reprendre son service, peut obtenir un congé pour maladie.

Le congé de paternité:

Un congé de paternité d'une durée de quinze jours à partir de la date de l'accouchement de l'épouse est accordé au fonctionnaire légalement marié. Il n'est cumulable avec aucun autre congé.

L'intéressé est placé en congé de paternité sur demande justifiée.

3.1.5. La permission et autorisation d'absence

➤ Permission d'absence:

Toute absence autorisée d'une durée égale ou inférieure à vingt jours n'entre pas dans le cadre des congés et prend le nom de « permission d'absence ».

Conditions d'octroi des permissions d'absence :

- Les permissions d'absence ne doivent être acceptées qu'exceptionnellement pour des motifs graves et justifiés.
- L'intéressé doit adresser à l'autorité compétente et par la voie hiérarchique, une demande écrite avec précision du lieu de jouissance de la permission.

➤ Autorisations d'absence:

Les différentes sortes d'autorisations d'absence que peuvent bénéficier les fonctionnaires sont :

1. Les autorisations d'absence ordinaire ;
2. Les autorisations d'absence spéciale en cas d'hospitalisation du conjoint ou des enfants à charge ;
3. Les autorisations spéciales d'absence des fonctionnaires, candidats à des élections politiques ;

4. Les autorisations spéciales d'absence des fonctionnaires occupant des fonctions publiques électives ou des fonctionnaires dûment mandatés en qualité de représentants d'organismes syndicaux de fonctionnaires.

- **Des autorisations d'absence ordinaire :**

Les autorisations d'absence ordinaire peuvent être accordées à l'occasion d'évènements familiaux tels que la naissance d'un enfant légitime, le mariage du fonctionnaire ou de son enfant, le décès ou maladie grave dûment constatée du conjoint, du père, de la mère ou d'un enfant du fonctionnaire.

La durée des autorisations d'absence ordinaire ne peut excéder trois jours. Au-delà de trois jours, elles sont intégralement considérées comme une fraction du congé annuel.

La durée totale des autorisations d'absence ordinaire ne peut excéder quinze jours par an.

- **Des autorisations d'absence spéciale :**

La durée des autorisations d'absence spéciale en cas d'hospitalisation du conjoint ou de son enfant à charge ne peut excéder sept jours par jouissance.

Les fonctionnaires candidats à des élections politiques ont droit à une autorisation d'absence spéciale de vingt jours au maximum pendant la campagne électorale lorsqu'il s'avère que les intéressés se trouvent dans l'impossibilité d'assurer, à ces moments, leurs fonctions normales.

Ont droit à des autorisations syndicales, les fonctionnaires mandatés comme représentants d'organisations syndicales de fonctionnaires ou non, à l'occasion de la convocation des congrès professionnels, syndicaux fédéraux et internationaux ainsi que des organismes dont ils sont membres élus dans la limite de la durée totale de ces réunions, délai de route non compris.

3.1.6. Droit à la protection

Les fonctionnaires et les agents non titulaires ont droit à une protection et le cas échéant à une réparation lorsqu'ils font l'objet, à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, de menaces, d'outrages, de discrimination, de violences, d'injures ou de diffamations. Dans certaines circonstances, ils ont droit à une protection en cas de poursuites pénales et civiles engagées par un tiers pour faute de service.

Cette protection et cette réparation s'étendent à son conjoint, à ses enfants à charge et à ses biens.

3.1.7. Le droit à la retraite

Il est la suite du droit de rémunération pour assurer une vieillesse décente aux anciens fonctionnaires. Le versement à la Caisse de retraite donne lieu à un prélèvement mensuel de 4% sur les traitements des fonctionnaires, indemnités exclues et à un versement de six pourcent de l'Etat ou des collectivités publiques employeurs.

3.2. Les obligations

Obligation d'obéissance et de loyalisme

Les fonctionnaires doivent se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement l'intérêt public.

Le refus d'obéissance est une faute professionnelle.

La subordination hiérarchique impose également de se soumettre au contrôle hiérarchique de l'autorité supérieure compétente et de faire preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions. Le devoir d'obéissance impose enfin au fonctionnaire de respecter les lois et règlements de toute nature.

3.2.1. Obligation de discrétion professionnelle

Les fonctionnaires doivent faire preuve de discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. En dehors des cas expressément prévus par la réglementation en vigueur, notamment en matière de liberté d'accès aux documents administratifs, les fonctionnaires ne peuvent être déliés de cette obligation de discrétion professionnelle que par décision expresse de l'autorité dont ils dépendent."

3.3. Les responsabilités disciplinaires et pénales du fonctionnaire

Toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions l'expose à des sanctions disciplinaires, indépendamment civiles, financières ou pénales.

Le pouvoir disciplinaire appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination qui l'exerce après communication aux fonctionnaires incriminés de son dossier disciplinaire.

Les sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires sont:

- l'avertissement,
- le blâme,
- la radiation du tableau d'avancement,
- la réduction de l'ancienneté,
- l'abaissement d'échelon,
- la rétrogradation,
- la mise à la retraite d'office,
- la révocation sans suspension des droits à la pension,
- la révocation avec suspension éventuelle des droits à la pension de retraite.

TROISIEME PARTIE :

DISCUSSION

1. LES PROBLEMES

De tout ce qui précède, il appert que la Gestion des Ressources Humaines couvre de nombreux domaines d'activités mais dont le seul objectif est de tendre à assurer la meilleure adéquation possible entre l'intérêt de l'employeur et les besoins des ressources humaines.

L'enjeu est donc très important car un déséquilibre entre ces deux pôles d'intérêt ne peut qu'engendrer des conflits nuisibles aussi bien pour l'Entreprise que pour ses employés.

Compte tenu de la complexité du problème nous ne soulèverons ici que les aspects les plus marquants :

1.1. Le recrutement

L'idéal serait de trouver « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » mais cette approche très simpliste du problème rencontré lors des recrutements est utopique.

Rien ne garantit en effet que le candidat ou la candidate retenue, bien que remplissant toutes les conditions exigées, pourra assumer pleinement les tâches qui lui seront attribuées ultérieurement.

La réciproque est également vraie car rien ne laisse préalablement présumer que le ou la candidate non retenue lors d'un entretien ou un test d'embauche ne pourra pas tenir le poste à pourvoir car il ou elle manque d'expérience professionnelle dans ce domaine.

Tout homme est perfectible s'il est motivé et si son environnement professionnel le permet.

1.2. La formation et la gestion des carrières

Très coûteuse la formation n'est pas, malheureusement, une des priorités de l'Administration ou de l'Entreprise.

Nombreux sont les fonctionnaires et les employés qui n'en bénéficient pas.

N'ayant aucune perspective d'avenir, ils s'adonnent pour la plupart, à des activités annexes pour arrondir leur fin de mois.

L'absence de formation est un facteur de démotivation du personnel et est souvent perçue comme une discrimination, une exclusion.

1.3. L'affectation

L'affectation du personnel est souvent source de conflits pour diverses raisons :

- Le poste de travail : Certains fonctionnaires refusent de rejoindre leur poste d'affectation car il ne correspond pas à leur attente compte tenu des formations qu'ils ont reçues.
- Le lieu d'affectation : Le problème est sensiblement le même que le cas précédent mais la raison principalement invoquée est l'éloignement (du cadre familial en général mais surtout pour des raisons inavouées)
- L'insécurité : L'insécurité, en général, n'incite pas les fonctionnaires « à servir dans n'importe quel point du territoire » comme ils devraient le faire, surtout lorsque le poste de travail se trouve dans une zone enclavée

1.4. La retraite et la pension

Le problème rencontré par les personnels admis à la retraite est le retard, très souvent important, dans la jouissance de la pension de retraite et ce, pour diverses raisons :

- Fautes personnelles : La liquidation de la pension de retraite nécessite, de la part des personnes intéressées, la fourniture au Responsable des Ressources Humaines de l'Etablissement, de certaines pièces administratives qui doivent être impérativement jointes au Dossier de pension avant son envoi aux autorités compétentes.

Or, les personnels ne constituent leur dossier de demande de pension que très peu de temps avant leur départ. Souvent le dossier n'est pas prêt lorsqu'ils quittent l'Etablissement.

Le délai de traitement d'un dossier de pension est, en principe, de trois mois s'il est complet.

- Fautes de l'Administration ou de l'Etablissement :

- ➔ Le Responsable des Ressources Humaines n'informe pas assez les personnels quant à la démarche à suivre pour la constitution d'un dossier de demande de pension de retraite et ce, bien avant qu'ils ne soient rayés du contrôle de l'Administration ou de l'Etablissement.
- ➔ Certains Etablissements ou Collectivités Décentralisées « oublient » trop souvent de verser à la Caisse de Retraite à laquelle ils sont affiliés, la part des cotisations destinées aux paiements ultérieurs de la pension de retraite de leurs personnels.

2. RECOMMANDATIONS OU SUGGESTIONS

2.1. Concernant le recrutement

-L'exigence préalable d'un certain nombre d'années d'expérience professionnelle ne devrait pas être un critère de recrutement.

En effet, nous pensons que l'implication d'un employé dans la vie de l'Etablissement dépend essentiellement de son environnement professionnel et non pas de son expérience

2.2. Pour la formation et la gestion des carrières

La formation est la meilleure solution assurant les conditions de participation du personnel au développement de l'Entreprise car elle est une source d'évolution et de valorisation des compétences. C'est un facteur important de motivation car la formation permet, en général, de gravir les échelons de la hiérarchie et aboutir à une promotion.

2.3. Affectation

La décision d'affectation d'un personnel de l'Etat appartient à sa hiérarchie propre. Le refus d'obéir à une décision réglementaire est un acte d'indiscipline et constitue donc une faute professionnelle.

Il appartient à la hiérarchie de chaque Corps de l'Administration de prendre les mesures qu'elle juge utiles si de tels cas se présentent.

2.4. La retraite et la pension

Le Responsable des Ressources Humaines doit maîtriser parfaitement la situation administrative de chacun des employés. Il tient à jour, à cet effet, un dossier individuel où tous les événements intervenant dans la vie professionnelle et privée de l'employé doivent être inscrits ou classés.

C'est à lui d'informer les ayants droits quant aux démarches à suivre pour pouvoir bénéficier de certains avantages que l'Administration ou l'Etablissement pourrait leur octroyer :

- Mariage (avantages familiaux)
- Reconnaissance des enfants (allocations familiales)
- Titres honorifiques (majoration de pension) etc....

Enfin, il est important que la constitution des dossiers de pension doive être faite suffisamment tôt.

CONCLUSION

L'étude et l'analyse de la gestion du personnel que nous avons effectuées au sein du Sénat de Madagascar montrent l'importance du facteur humain au sein d'un établissement public.

Le développement d'un établissement dépend de la compétence de ses employés et des bonnes décisions prises par le Responsable des Ressources Humaines.

Nous espérons que le contenu, les remarques et suggestions formulées dans ce Mémoire pourront contribuer à l'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'Administration.

BIBLIOGRAPHIE :

DOCUMENT :

- L'Assemblée National de Madagascar (2003) Loi n°2003-011 portant Statut Général des Fonctionnaires : séance du 17 juillet 2003 Antananarivo pp 1-9.
- Décret n° 2004-812 du 24 août 2004 fixant le régime des congés, des permissions et des autorisations d'absence des fonctionnaires.
- MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES (2005) : circulaire n°001/ MFPTLS du 26 juillet 2005 pp 1-6.
- Journal Officiel de la République Malgache décret n° 60-051 mars 1960 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires des cadres de l'Etat et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions. Pp 523-526.
- Gazetim-panjakanan'i Madagasikara (1995) Décision n° 13-HCC/D. 3 du 11 novembre 1994 du Loi n° 94-027 relative au Statut général des agents non encadrés de l'Etat : séance du 18 mars 1994 Antananarivo pp 3667-3670

WEBOGRAPHIE :

- Gestion des ressources humaines – Wikipedia

Fr.wikipedia.org/Gestion des ressources humaines

- Définition de la gestion de personnel

http://www.geronim.free.fr/.../la_fonction_de_GRH.html

- Assistant gestion administrative personnel

<http://www.manager-go.com/ressources-humaines.htm-France>

- Gestion des ressources humaines Définition et importance

http://www.bonnefoy.celine.free.fr/.../Définition_et_importance_de_cette_compétence_essentielle...

- Réflexion autour des Bases de données pour la gestion du personnel

http://www.marwww.in2p3.fr/.../LeFlour_bases_connes_GPCargese.pdf

- Définition gestion administrative personnel

<http://www.emploi.trvit.fr/.../Définition-gestion-acministrative-personnel>

ANNEXES

Annexe n°01 :**Textes de base régissant le recrutement des agents de l'Etat:**

- Loi n°2003-011 du 11 Septembre 2003 portant Statut Général des Fonctionnaires
- Loi n°94-025 du 17 novembre 1994 (J.O n°2337 du Décembre 1995) portant Statut Général des Agents non encadrés de l'Etat
- Loi n°2003-044 du 28 Juillet 2003 portant Code du Travail

➤ Pour les ELD

- Décret n°73-130 du 18 mai 1973 (J.O. n°914 du 04 juin 1973) modifié par le Décret n°96-209 du 12 mars 1996 abrogé et remplacé par le Décret n°2002-1194 du 07 octobre 2002
- Décret n°64-214 du 27 mai 1964 (J.O. n°357 du 30 mai 1964 *Edition Spéciale*) fixant les conditions, les modalités de recrutement, d'engagement, de licenciement et de rémunérations et avantages divers des agents soumis à la réglementation générale du travail et occupant des emplois de longue durée.

Annexe n°02 :Textes de base régissant la bonification pour stage des fonctionnaires :

- n°62-406 du 09 août 1962 (J.O. n°237 du 18 août 1962) fixant les dispositions applicables à la rémunération, au transport et au déplacement des fonctionnaires des cadres de l'Etat désignés pour effectuer un stage ;
- n°68-094 du 22 février (J.O. n°579 du 2 mars 1968) portant création et organisation de la Commission d'Appréciation des Stages ;
- n°72-434 du 14 novembre 1972 (J.O. n°877 du 09 décembre 1972) modifiant certaines dispositions du Décret n°66-135 du 16 mars 1996 créant une Commission Nationale des Equivalences.

Annexe n°03 :

Les pièce a fournir pour accéder à l'intégration :

EFA	ELD
Demande, Copie des quatre premiers contrats + dernier renouvellement, Acte de naissance, Diplôme, Attestation de non interruption de service	Demande Décision d'engagement

Annexe n°04 :**Les critères de l'avancement :**

Echelons	Classes
<p>Textes de base :</p> <p>- Constitution en vigueur ; Loi n°2003-011 du 23 septembre 2003 portant Statut général des fonctionnaires et Loi n°94-025 du 17 novembre 1995 portant Statut des Agents non encadrés de l'Etat</p>	
<p><u>But</u> : Promotion automatique en grade et indice à raison de l'ancienneté.</p> <p><u>Condition</u> : Ancienneté de deux ans dans le premier ou deuxième échelon d'appartenance</p> <p><u>Pièce à fournir</u> : dernier Arrêté d'avancement</p>	<p><u>But</u> : Promotion de grade à raison de l'ancienneté et du mérite</p> <p><u>Condition</u> : Avancement au premier échelon de la classe immédiatement supérieure à la classe de provenance</p>
<p>N.B : Il faut avoir trois ans dans le troisième échelon pour accéder à une classe supérieure</p>	
<p>Textes d'application :</p> <p>-Décret n) 60-049 du 09 mars 1960(J.O n°90 du 12 Mars 1960) modifié par le Décret n°68-088 du 22 Février 1968(J.O n°579 du 02 mars 1968) fixant les modalités d'établissement des tableaux d'avancement de grade et de classe des fonctionnaires des cadres de l'Etat.</p> <p>-Décret n°68-483 du 23 octobre 1968(J.O n°615 du 02 novembre 1968) relatif à la notation des fonctionnaires</p> <p>-Décret n°2004-7960 du 17 août 2004 relatif à l'organisation des Commissions Administratives Paritaires</p>	

Annexe n°05 :**HAUTE AUTORITE DE LA TRANSITION****PRESIDENCE****RAPORTEUR CHARGE****DE L'ADMINISTRATION DES FINANCES
ET DU PERSONNEL****SECRETARIAT GENERALE****DIRECTION ADMINISTRATIVE****SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA FORMATION****DEMANDE DE CONGE**

-Nom :.....
 -Prénom(s) :.....
 -Fonction :.....
 -Matricule :.....
 -Indice :.....
 -Service :.....
 -Direction :.....
 -Nombre de jours demandés :.....
 -Pour compter du :.....au.....
 -Lieu de jouissance :.....
 Antananarivo, le
 Signature du demandeur

Situation(1)**Congé :**

Année	Droit de congé	Congé pris	Reliquat
.....
.....
.....
.....

Le Chef de Service des Ressources Humaines et de la Formation

Avis des Supérieures hiérarchiques :**Le Chef de Service****Le Directeur****Le Directeur Administratif**

1)-Zone réservée au SRHF

Annexe n°06 :**HAUTE AUTORITE DE LA TRANSITION**

.....

PRESIDENCE

.....

**RAPORTEUR CHARGE
DE L'ADMINISTRATION DES FINANCES
ET DU PERSONNEL**

.....

SECRETARIAT GENERALE

.....

DIRECTION ADMINISTRATIVE

.....

**SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA FORMATION****DEMANDE DE PERMISSION/AUTORISATION
D'ABSENCE**

-Nom :.....

-Prénom(s) :.....

-Fonction :.....

-Matricule :.....

-Indice :.....

-Service :.....

-Direction :.....

-Nombre de jours demandés :.....

-Pour compter du :.....au.....

-Lieu de jouissance :.....

-Motif :.....

Antananarivo, le
Signature du demandeur

Situation(1)**Autorisation : Permission d'absence**

Année	Droit	Pris	Reliquat
.....
Le Chef de Service des Ressources Humaines et de la Formation			

Avis des Supérieures hiérarchiques :

Le Chef de Service

Le Directeur

Le Directeur Administratif

Annexe n°07 :

ORDRE DE MISSION

Il est ordonné à Monsieur :

IM :

Fonction et grade :

En service :

De rendre à :

Motif de déplacement :

Date et heure de départ :

Durée de déplacement :

Date et heure d'arrivée :

Moyen de locomotion :

Annexe n°08 :

TABLEAU DE SUIVI DU PERSONNEL

IM	Nom et Prénom	Congé	Mission de service	Maladie	Autorisation d'absence	Nombre de congé	Date de départ	Date d'arriver

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	iv
GLOSSAIRES.....	v
ACRONYMES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
SOMMAIRE	viii
REMERCIEMENT	ix
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES	2
1. Etablissement d’origine: le Centre Universitaire de Formation Professionnalisante (CUFP)	3
1.1. Historique	3
1.2. Les missions du CUFP	3
1.3. Département Administration Economique et Sociale (A.E.S)	4
1.4. Département Informatique des Systèmes et Réseaux (I.S.R).....	5
1.5. Les prestations de service	6
1.6. Organigramme du CUFP.....	7
2. L’Etablissement d’accueil: Le Sénat de Madagascar	8
2.1. Historique	8
2.2. Les membres du Sénat.....	9
2.3. Les règles de fonctionnement du sénat.....	9
2.4. Composition et désignation de ses membres	10
2.5. Le sénat en tant que conseiller du gouvernement.....	11
2.6. Les différentes sessions du Sénat	11
3. Collecte des données.....	12
3.1. Compte rendu global de stage	12
3.2. Répartition du temps.....	12
3.3. Méthodes de collecte d’informations	12
3.4. Atouts du stage	13

DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DE PERSONNEL DE L'ETAT AU SEIN DU SENAT DE MADAGASCAR..... Erreur ! Signet non défini.

1. Les différentes catégories des agents du Sénat	15
1.1. Les Employés Fonctionnaires Assimilés (EFA).....	15
1.2. Les Employés de Longue Durée(ELD)	15
1.3. Les Employés de Courte Durée(ECD)	16
2. Les fonctionnaires du Sénat	17
2.1. La carrière des fonctionnaires.....	17
2.1.1. Le recrutement.....	17
2.1.2. Engagement des ELD	18
2.1.3. Recrutement des agents EFA	18
2.2. Le déroulement des carrières	18
2.2.1. Le contrat de travail	18
2.2.2. Rupture de contrat	19
2.2.3. Suspension du contrat de travail	19
2.2.4. Renouvellement du contrat	20
2.2.5. Révision du contrat	20
2.2.6. La formation.....	20
2.2.6.1. Les modalités, le contenu et les bénéficiaires de la formation.....	21
2.2.7. La bonification pour stage (perfectionnement ou spécialisation)	21
2.2.8. La validation	21
2.2.9. La titularisation	21
2.2.10. L'intégration	22
2.2.11. Le reclassement.....	22
2.2.12. Le régime d'affectation.....	22
2.3. La cessation de carrière	23
2.3.1. Le licenciement	23
2.3.2. La retraite	24
2.3.2.1. Les différentes sortes de retraite	24
2.3.2.2. Le régime de la retraite	24
2.3.2.3. Les titres honorifiques.....	24

3. Les droits et obligations des fonctionnaires	25
3.1. Les droits	25
3.1.1. Les droits sociaux	25
3.1.2. Le droit à la rémunération	25
3.1.4. Droit au congé	27
3.1.5. La permission et autorisation d'absence	30
3.1.6. Droit à la protection.....	31
3.1.7. Le droit à la retraite	32
3.2. Les obligations.....	32
3.2-1. Obligation de discrétion professionnelle.....	32
3.3. Les responsabilités disciplinaires et pénales du fonctionnaire	32
TROISIEME PARTIE : DISCUSSION	34
1. LES PROBLEMES	35
1.1. Le recrutement	35
1.2. La formation et la gestion des carrières	35
1.3. L'affectation	36
1.4. La retraite et la pension	36
2. RECOMMANDATIONS OU SUGGESTIONS	38
2.1. Concernant le recrutement.....	38
2.2. Pour la formation et la gestion de carrière.....	38
2.3. Affectation	38
2.4. La retraite et la pension	38
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	40
ANNEXES	42