

UNIVERSITE DE TOAMASINA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE GESTION

\*\*\*\*\*

## MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES DE GESTION

# CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PRATIQUE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION (Cas de la DREN DIANA)

*Présenté et soutenu par :*

*Rasoharinoro EMILIENNE*

*Option : COMMERCE AGRO-INDUSTRIEL*

*Promotion : 2005-2006*

*Sous la direction de :*

*Monsieur Henri ANDRIAMARO RAOELISON  
Enseignant Chercheur  
à l'Université de Toamasina  
Encadreur Enseignant*

*Monsieur Edouard LAIZOMA  
Chargé d'Inspection Administrative  
et Financière au M.E.N.R.S.  
Encadreur Professionnel*

*Année Universitaire : 2006-2007*

UNIVERSITE DE TOAMASINA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE GESTION

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES DE GESTION

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PRATIQUE  
DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL  
ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION

(Cas de la DREN DIANA)

*Présenté et soutenu par :*

*Rasoharinoro EMILIE*

*Option : COMMERCE AGRO-INDUSTRIEL*

*01 Novembre 2007*

*Promotion : 2005-2006*

*Sous la direction de :*

*Monsieur Henri ANDRIAMARO RAOELISON  
Enseignant Chercheur  
à l'Université de Toamasina  
Encadreur Enseignant*

*Monsieur Edouard LAIZOMA  
Chargé d'Inspection Administrative  
et Financière au M.E.N.R.S.  
Encadreur Professionnel*

*Année Universitaire : 2006-2007*

## **REMERCIEMENTS**

*La réalisation du présent mémoire témoigne de la fin de notre cursus universitaire. Sans l'aide, le soutien, la contribution de nombreuses personnes citées ci-après, cet ouvrage n'aurait pas pu aboutir à sa forme actuelle.*

*C'est pourquoi sincèrement et avec plaisir nous adressons nos plus vifs remerciements à :*

*- Tous les enseignants de l'Unité de Formation en Gestion de l'Université d'Antsiranana et ceux de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, en particulier du Département de Gestion de l'Université de Toamasina, qui nous ont permis d'accéder à notre niveau actuel de connaissances. Plus particulièrement, notre gratitude va à l'honneur de Monsieur Henri ANDRIAMARO RAOELISON, Enseignant Chercheur à l'Université de Toamasina, notre Enseignant Encadreur qui, en dépit de ses lourdes responsabilités, a manifesté le plaisir de nous guider, de lire et relire notre travail pendant sa rédaction.*

*- Monsieur Edouard LAIZOMA, Chargé d'Inspection Administrative et Financière au M.E.N.R.S., notre Professionnel Encadreur. Les conseils qu'il nous a fournis et le temps qu'il nous a consacré nous ont été d'une grande utilité.*

*Nos remerciements vont également à Monsieur Fernand JAOMASAY, Directeur de la DREN DIANA qui nous a permis d'effectuer nos recherches sous sa direction et à tous les membres du personnel de ladite DREN pour leur contribution et leur accueil si courtois et chaleureux.*

*Nos reconnaissances s'adressent aussi à nos parents, à nos frères et sœurs, pour leur soutien moral, financier et matériel durant nos études.*

*De même, nous ne pouvons pas omettre d'exprimer notre reconnaissance à Monsieur Jean Paul RANDRIANANTENAINA et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cet ouvrage, qu'ils trouvent ici notre profonde reconnaissance.*

**Rasoharinoro EMILIENCE**

## SOMMAIRE

|  |     |
|--|-----|
| <i>LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES</i>   |     |
| <i>INTRODUCTION</i> .....  | 6   |
| <b>PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE DE LA DREN DIANA ET LES<br/>DIFFERENTS RELATIONS ET DOCUMENTS INDISPENSABLES A<br/>L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL</b> .....     | 8   |
| CHAPITRE I : APERÇU GENERAL DE LA DREN DIANA .....   | 10  |
| 1- EVOLUTION HISTORIQUE.....   | 10  |
| 2- DESCRIPTION DU SITE D'ETUDE .....   | 11  |
| 3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....  | 14  |
| 4- MISSIONS PRINCIPALES .....  | 20  |
| CHAPITRE II : SITUATION DU PERSONNEL ET QUELQUES INFORMATIONS<br>SUR LA SITUATION DU NOMBRE D'ELEVES DE LA DREN DIANA .....  | 23  |
| 1- LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE .....   | 23  |
| 2- LE PERSONNEL ENSEIGNANT .....   | 27  |
| 3- LA SITUATION DES ELEVES.....  | 32  |
| CHAPITRE III : LES RELATIONS ESSENTIELLES ET LES DIVERS DOCUMENTS<br>UTILISES DANS L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL.....  | 37  |
| 1- LE CONCEPT D'ADMINISTRATION DU PERSONNEL.....   | 37  |
| 2- LES RELATIONS PROFESSIONNELLES.....   | 38  |
| 3- LES DOCUMENTS UTILISES.....   | 42  |
| <b>DEUXIEME PARTIE : REALITE SUR L'ADMINISTRATION ET LE SYSTEME DE<br/>REMUNERATION DU PERSONNEL DE LA DREN DIANA: ANALYSES ET<br/>PROPOSITIONS D'AMELIORATION</b> ..... | 45  |
| CHAPITRE I : ANALYSES DE LA PRATIQUE DE L'ADMINISTRATION DU<br>PERSONNEL .....   | 47  |
| 1- LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET SON INTEGRATION.....   | 47  |
| 2- LE CONTRAT DE TRAVAIL .....   | 52  |
| 3- L'ORDRE DE MISSION, D'AFFECTATION ET DE MUTATION.....   | 56  |
| 4- LES CONGES DIVERS .....   | 59  |
| 5- LES PROBLEMES RENCONTRES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION DU<br>PERSONNEL .....  | 62  |
| CHAPITRE II : ANALYSES DU SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL...  | 65  |
| 1- LES COMPOSANTS DE LA REMUNERATION .....   | 65  |
| 2- LES MODALITES DE CALCUL DE LA REMUNERATION.....   | 67  |
| 3- LES PROBLEMES AFFECTANT LE SYSTEME DE REMUNERATION DU<br>PERSONNEL .....  | 80  |
| CHAPITRE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION .....   | 82  |
| 1- AMELIORER LA QUALITE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ....  | 82  |
| 2- STIMULER LA MOTIVATION DU PERSONNEL .....   | 88  |
| 3- RENFORCER LES MOYENS UTILISES.....  | 90  |
| 4- ANALYSES ET EVALUATIONS DES COUTS.....  | 93  |
| <i>CONCLUSION</i> .....  | 97  |
| <i>REPERTOIRE DES ANNEXES</i> .....  | 99  |
| <i>LISTE DE CARTE, DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX</i> .....   | 107 |
| <i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....   | 108 |
| <i>TABLE DES MATIERES</i> .....  | 109 |

## LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Ar                         | : Ariary  |
| BACC                       | : Baccalauréat  |
| BC                         | : Bon de Caisse   |
| BEPC                       | : Brevet Elémentaire du Premier Cycle   |
| BIREN                      | : Bureau de l'Inspection Régionale de l'Education Nationale                         |
| BT                         | : Brevet Technique  |
| BTS                        | : Brevet de Technicien Supérieur  |
| C <sub>2</sub> de Maîtrise | : Certificat d'étude du second cycle  |
| CAE EB                     | : Certificat d'Aptitude Elémentaire pour l'Education de Base                        |
| CAP CEG                    | : Certificat d'Aptitude Pédagogique du Collège d'Enseignement Général               |
| CAP CP                     | : Certificat d'Aptitude Pédagogique en Conseil Pédagogique                          |
| CAP EB                     | : Certificat d'Aptitude Pédagogique pour l'Education de Base                        |
| CAPEN                      | : Certificat d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale                              |
| CAP ESPC                   | : Certificat d'Aptitude Pédagogique pour l'Enseignement Secondaire du Premier Cycle |
| CCD                        | : Contrat de Courte Durée   |
| CDD                        | : Contrat à Durée Déterminée  |
| CDI                        | : Contrat à Durée Indéterminée  |
| CE                         | : Contrat à l'Essai   |
| CEPE                       | : Certificat d'Etude du Primaire Elémentaire  |
| CFEP <sub>1</sub> C        | : Certificat de Fin d'Etude du Premier Cycle  |
| CFEPCES                    | : Certificat de Fin d'Etude du Premier Cycle de l'Enseignement Secondaire           |
| CIN                        | : Carte d'Identité Nationale  |
| CISCO                      | : Circonscription Scolaire  |
| CLD                        | : Contrat de Longue Durée   |
| CPR                        | : Caisse de Prévoyance de Retraite  |
| CR                         | : Code Rubrique   |
| CRCM                       | : Caisse de Retraite Civile et Militaire  |
| CSB                        | : Centre de Santé de Base   |
| DAF                        | : Division Administrative et Financière   |
| DEA                        | : Diplôme d'Etudes Approfondies   |
| DIANA                      | : Diégo Ambilobe Nosy-Be Ambanja  |
| DIGEN                      | : Direction de l'Inspection Générale de l'Education Nationale                       |
| DIRESEB                    | : Direction Inter-Régionale de l'Enseignement Secondaire et de l'Education de Base  |
| DREN                       | : Direction Régionale de l'Education Nationale                                      |
| DRH                        | : Division Ressources Humaines  |
| DUEL                       | : Diplôme Universitaire d'Etude Littéraire  |
| DUES                       | : Diplôme Universitaire d'Etude Scientifique  |
| ECD                        | : Employés de Courte Durée  |
| ELD                        | : Employés de Longue Durée  |
| ENS                        | : Ecole Normale Supérieure  |
| EPP                        | : Ecole Primaire Publique   |
| FID                        | : Fonds d'Intervention pour le Développement  |
| FOP                        | : Fonction Publique   |
| FRAM                       | : Fikambanan'ny Ray Aman-drenin'ny Mpianatra  |
| GRH                        | : Gestion des Ressources Humaines   |

|       |  |
|-------|--|
| IGEN  | : Inspection Générale de l'Education Nationale                       |
| IRSA  | : Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés                       |
| MAP   | : Madagascar Action Plan   |
| MEN   | : Ministère de l'Education Nationale                                 |
| MENRS | : Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique |
| PAT   | : Personnel Administratif et Technique                               |
| PE    | : Personnel Enseignant   |
| PIB   | : Produit Intérieur Brut   |
| RI    | : Règlement Intérieur  |
| SAG   | : Service des Affaires Générales                                     |
| SAVA  | : Sambava Andapa Vohémar Antalaha                                    |
| SB    | : Salaire de Base  |
| SEG   | : Service de l'Enseignement Général                                  |
| SFPT  | : Service de la Formation Professionnelle et Technique               |
| SME   | : Salaire Minimum d'Embauche   |
| SN    | : Service National   |
| SPGF  | : Service Provincial de la Gestion Financière                        |
| TIC   | : Technologie de l'Information et de la Communication                |
| TSP   | : Technicien Supérieur de Planification / ou Réalisateur             |
| ZAP   | : Zone d'Administration Pédagogique                                  |

## INTRODUCTION

Dans la politique de développement actuel du Gouvernement Malgache, notamment dans le Plan d'Action Madagascar (MAP), l'Administration compétente et professionnelle, répondant constamment aux attentes du public pour des services publics rapides, coopératifs et de qualité est l'un des objectifs majeurs pour sortir victorieux de la jungle de la pauvreté. Savoir gérer et organiser le personnel dans l'Administration est un des moyens qui mène vers la bonne réussite de cet objectif.

Aussi, malgré les grandes innovations de la technologie moderne où une machine pourrait remplacer l'homme dans certains domaines, l'apport humain était et reste toujours irremplaçable et aucune Administration ne peut s'en passer.

Face à cette situation, la fonction administration du personnel, la fonction la plus ancienne parmi les fonctions de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), joue un rôle très important dans tous les secteurs d'activités pour parvenir à la finalité du développement économique de notre pays car elle a pour tâche fondamentale de créer et de maintenir un environnement dans lequel les responsables de l'Administration doivent être intègres, efficaces et doivent fonctionner d'une manière professionnelle dans l'accomplissement de leurs tâches. A vrai dire, sans la maîtrise et la bonne gestion du facteur humain, tous les efforts déployés par ce dernier ne serviraient à rien.

La DREN DIANA, pour parvenir aux objectifs fixés dans le MAP<sup>1</sup> en ce qui concerne l'Engagement 1, défi 5 "Renforcer les prestations de services publics" et défi 6 "Décentraliser l'administration publique", met l'accent sur la GRH. Il est alors évident d'améliorer la gestion organisationnelle de son personnel, une clé de réussite pour l'avenir. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème de mémoire :

### **«CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PRATIQUE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET DE SON SYSTEME DE REMUNERATION (Cas de la DREN DIANA) ».**

Pour mieux cerner ce thème, nous allons voir successivement :

En première partie, la « **Présentation générale de la DREN DIANA et les différents relations et documents indispensables à l'administration du personnel** ». Cette partie, d'une manière générale, retrace la description de la DREN DIANA, la situation de son

---

<sup>1</sup> MAP, un Plan Audacieux pour le Développement Rapide, p.33 et 34

personnel ainsi que la situation globale des infrastructures scolaires et des élèves dans cette région. Pour terminer, elle identifie les différentes relations professionnelles et les différents documents utilisés dans l'administration du personnel.

En deuxième partie, la « **Réalité sur l'administration et le système de rémunération du personnel de la DREN DIANA: analyses et propositions d'amélioration** ». Cette dernière partie met en exergue la pratique de l'administration et du système de rémunération du personnel en analysant les différentes étapes de cette pratique. Elle essaye également de discerner les différents problèmes touchant l'administration et le système de rémunération du personnel afin de dégager des propositions de solutions à titre de perspectives d'amélioration dans le domaine de la gestion du personnel de la DREN DIANA.

***PREMIERE PARTIE :***  
***PRESENTATION GENERALE DE LA DREN DIANA ET LES***  
***DIFFERENTS RELATIONS ET DOCUMENTS***  
***INDISPENSABLES A L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL***

Dans cette première partie, nous allons aborder :

- ❑ En premier chapitre, **L'APERÇU GÉNÉRAL DE LA DREN DIANA** qui se compose en quatre sections bien distinctes à savoir :
  - ☞ EVOLUTION HISTORIQUE DE LA DREN DIANA
  - ☞ DESCRIPTION DU SITE D'ÉTUDE
  - ☞ STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA DREN DIANA
  - ☞ MISSIONS PRINCIPALES DE LA DREN DIANA
  
- ❑ En second chapitre, **LA SITUATION DU PERSONNEL ET DES ÉLÈVES DE LA DREN DIANA** qui se subdivise en trois sections essentielles que sont :
  - ☞ LA SITUATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE
  - ☞ LA SITUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
  - ☞ LA SITUATION DES ÉLÈVES
  
- ❑ En troisième chapitre, **LES RELATIONS ESSENTIELLES ET LES DIVERS DOCUMENTS UTILISÉS DANS L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL** qui s'éclate en trois sections telles que :
  - ☞ LE CONCEPT D'ADMINISTRATION DU PERSONNEL
  - ☞ LES RELATIONS PROFESSIONNELLES
  - ☞ LES DOCUMENTS UTILISÉS

## **CHAPITRE I : APERÇU GENERAL DE LA DREN DIANA**

La Direction Régionale de l'Education Nationale connue sous le sigle DREN de la région DIANA fait partie des directions centrales déconcentrées du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS). Elle a une place très importante dans ce dernier car elle assure la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'éducation et de formation suivant les normes et objectifs pédagogiques déterminés par le MENRS en tenant compte des spécificités de chaque région. Elle a traversé plusieurs étapes avant d'arriver à son stade actuel.

### **1 - EVOLUTION HISTORIQUE**

Pour bien décrire l'évolution historique de la DREN DIANA, nous allons analyser différemment les dirigeants successifs qui se sont succédés à la direction de cette section et les dénominations successives de cette dernière.

#### **1-1 Les dirigeants successifs**

Depuis la date de l'indépendance de Madagascar jusqu'à nos jours, plusieurs directeurs se sont succédés pour la direction de l'enseignement primaire et secondaire dans la partie septentrionale de la grande île. La durée de la présidence de chacun de ces dirigeants dépendait de la politique et de l'objectif fixé par le ministère responsable. Ceux qui correspondaient aux différents dates et dirigeants cités ci-après :

|                  |   |                                   |
|------------------|---|-----------------------------------|
| 1960-1965        | : | Monsieur RATOVOSON Ignace         |
| 1965-1970        | : | Monsieur RALAIVAO Hervé           |
| 1970-1971        | : | Monsieur LATSAKA Abraham          |
| 1971-1975        | : | Monsieur PHILEMON Ernest          |
| 1975-1985        | : | Monsieur BOTSILAZA                |
| 1985-1990        | : | Monsieur ANDRIAMANASINA           |
| 1990-1993        | : | Monsieur ARCHILLE Floriant        |
| 1993-1996        | : | Monsieur KALOBOTRA Jean de Dieu   |
| 1997-1999        | : | Monsieur RATOMBOTIANA Jacob Emile |
| 1999-2003        | : | Monsieur BOTOMANGA Stanislas      |
| 2003 à nos jours | : | Monsieur JAOMASAY Fernand         |

## **1-2 Les dénominations successives**

Les dénominations successives du service de l'enseignement dans la province nord de Madagascar sont étroitement liées aux différents régimes administratifs de la vie de la grande île.

Depuis l'indépendance nationale jusqu'à notre époque, ce service ne cesse de subir de changement de dénominations que sont :

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| 1960 à 1975      | : | Service Provincial de l'Enseignement (SPE).   |
| 1975 à 1992      | : | Direction Provinciale de l'Enseignement Secondaire et de l'Education de Base (DPESEB).      |
| 1992 à 1993      | : | Direction Provinciale de l'Instruction Publique (DPIP).                                     |
| 1993 à 1996      | : | Direction Provinciale de l'Education Nationale (DPEN).                                      |
| 1997 à 2006      | : | Direction Inter-Régionale de l'Enseignement Secondaire et de l'Education de Base (DIRESEB). |
| 2006 à nos jours | : | Direction Régionale de l'Education Nationale (DREN).  |

Alors, si auparavant, la DIRESEB avait autorité sur tout le Faritany d'Antsiranana, dorénavant, celle-ci se réduit aux cinq districts suivants : Antsiranana I, Antsiranana II, Ambilobe, Ambanja et Nosy-Be. Ceci se fait dans le but de renforcer les efforts menés par le MEN dans l'objectif d'amélioration de la qualité de l'enseignement à Madagascar.

## **2- DESCRIPTION DU SITE D'ETUDE**

Puisque notre étude est localisée dans la partie ouest de la province d'Antsiranana, la description géographique de cette région est préalablement indispensable à notre analyse en matière de l'administration du personnel et son système de rémunération.

### **2-1 Localisation**

La DREN DIANA, confondue géographiquement à la région DIANA, se situe à l'ouest de la province d'Antsiranana. Elle occupe environ 20942km<sup>2</sup> de superficie et constitue une entité géographique distincte s'étendant à 12°-15° de latitude Sud et de 48°-49° de longitude Est.

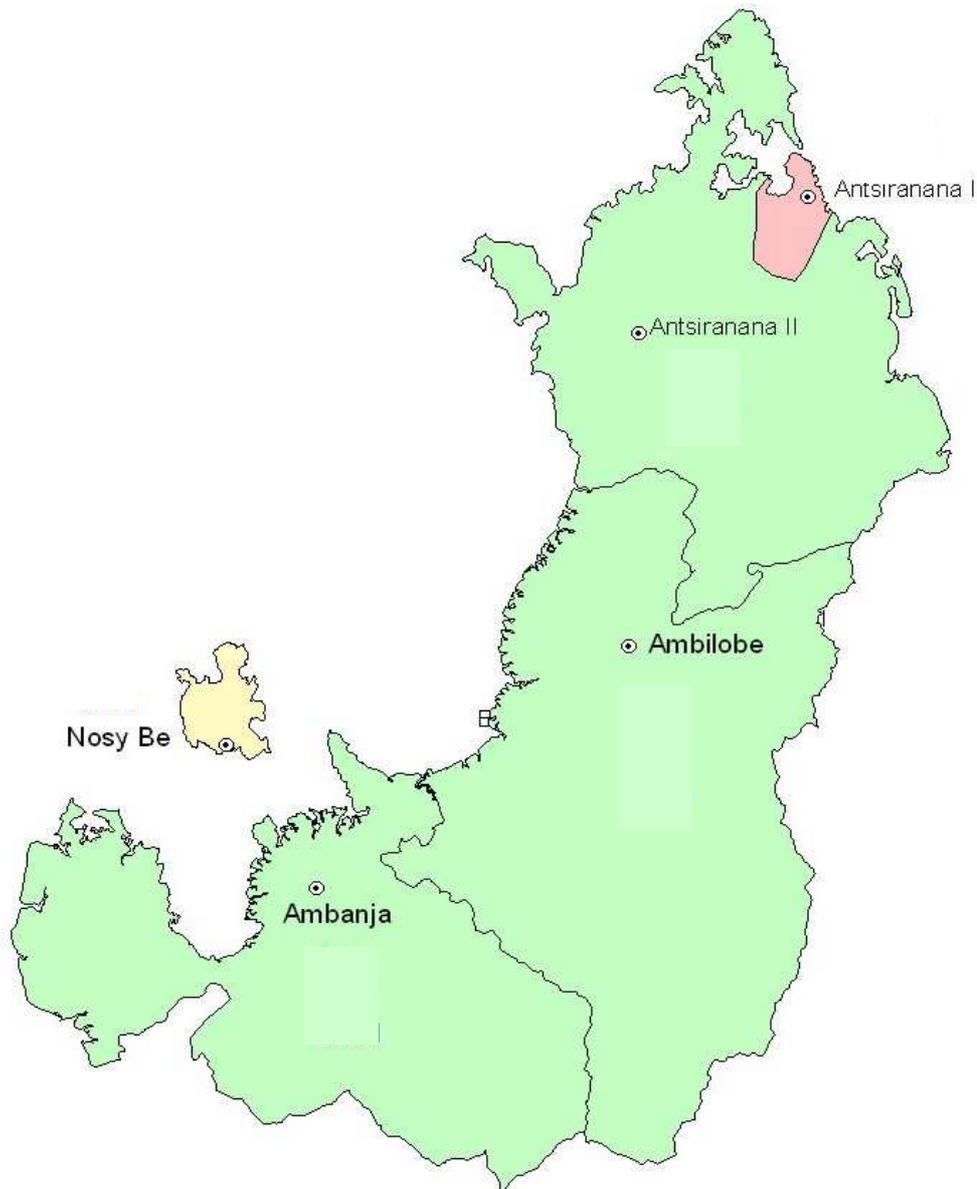
Le bureau de la DREN DIANA a le privilège d'être proche de la CISCO d'Antsiranana I, environ 2km, soit un trajet de 10mn (minutes) en voiture au maximum. Il est

implanté dans le Centre Académique Provinciale ( CAPr) à secteur du polygone 3, plus précisément sur la route Ramena, tout près du cimetière Anglais.

## **2-2 Cartographie**

Puisque la DREN DIANA est confondue à la région DIANA sur le plan géographique, la carte qui la localise n'est autre que celle de la région DIANA que nous voyons ci-dessous.

**Carte N°1:** Carte de la DREN DIANA



**Source:** Région DIANA, Janvier 2007

### **2-3 Climat**

La région DIANA (DREN DIANA) est soumise à un climat de type tropical caractérisé par l'alternance d'une saison fraîche et sèche de Mai à Novembre et d'une saison humide et chaude de Décembre à Avril.

La saison sèche est accompagnée du vent d'Alizé dit « Varatraza », marquée exclusivement par la poussière, surtout dans les districts (CISCO) d'Antsiranana I et d'Ambilobe.

Le climat dans cette région est caractérisé par une température très élevée à chaque fin d'année c'est-à-dire au mois de Décembre qui correspond à la saison chaude. Au contraire, une température plus clémente est constatée pendant la saison fraîche.

En général, la température de la région DIANA varie de 23°C à 26°C.

### **2-4 Division administrative**

La politique actuelle de développement de notre pays a scindé Madagascar en 22 régions. A chaque région correspond une DREN. Parmi elles, la DREN DIANA dans la partie Ouest de la province de Diégo-Suarez, est composée de cinq CISCO bien distinctes :

- ✓ la CISCO d'Antsiranana I ;
- ✓ la CISCO d'Antsiranana II ;
- ✓ la CISCO d'Ambilobe ;
- ✓ la CISCO d'Ambanja ;
- ✓ la CISCO de Nosy Be.

Leur découpage en ZAP est représenté dans le tableau ci- dessous :

**Tableau n°1** : Nombre de ZAP dans chaque CISCO

| DREN  | CISCO          | ZAP |
|-------|----------------|-----|
| DIANA | Antsiranana I  | 3   |
|       | Antsiranana II | 16  |
|       | Ambilobe       | 15  |
|       | Ambanja        | 11  |
|       | Nosy Be        | 5   |

**Source** : Bureau de la DREN DIANA, année 2006

Le tableau ci-dessus fait apparaître que la DREN DIANA est composée de 50 ZAP. Ces dernières sont responsables de la bonne marche de la gestion administrative et pédagogique dans toutes les subdivisions (zones) des cinq CISCO DIANA.

On constate aussi que les deux CISCO, Antsiranana II et Ambilobe, regroupent le plus grand nombre des ZAP DIANA, à l'instar des CISCO d'Antsiranana I et de Nosy Be qui n'ont respectivement que 3 et 5 ZAP seulement.

### **3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

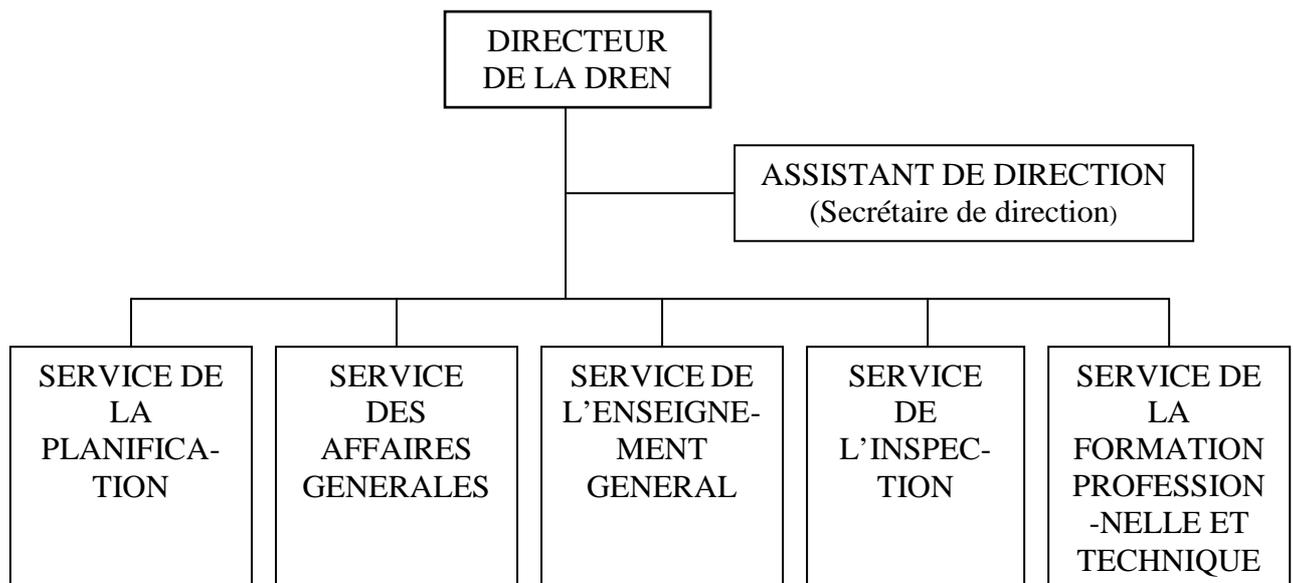
Dans cette troisième section, nous allons décrire en premier lieu, l'organigramme général de la DREN DIANA et en second lieu, les différents bureaux rattachés à chaque service et enfin, les attributions de chaque service.

#### **3-1 Organigramme général**

Par simple définition, l'organigramme est un schéma qui représente la structure hiérarchique des différents services d'une Administration. Quelque soit la taille d'une Administration, l'organigramme est toujours utile parce qu'il sert à organiser les fonctions de chaque employé suivant la structure de celle-ci.

Ainsi, nous allons voir ci-après, l'organigramme de bureau de la DREN DIANA.

**Schéma N°1** : Organigramme de bureau de la DREN DIANA



**Source** : Bureau de la DREN DIANA, année 2006

### **3-2 Différents bureaux**

- ❖ Bureaux rattachés directement au Directeur de la DREN
  - ➔ Secrétaire particulier
  - ➔ Assistant de la direction
  - ➔ Service protocolaire et de la communication
- ❖ Bureaux rattachés au Service de la Planification (SP)
  - ➔ Bureau carte scolaire
  - ➔ Bureau statistique
- ❖ Bureaux rattachés au Service des Affaires Générales (SAG)
  - ➔ Division Administrative et Financière (DAF)
    - ✓ Chef DAF
    - ✓ Bureau Solde
    - ✓ Bureau Congé
    - ✓ Bureau Indemnité
    - ✓ Bureau Cessation et Chancellerie
    - ✓ Bureau Logistique et Régisseur
  - ➔ Division des Ressources Humaines
    - ✓ Chef DRH
    - ✓ Bureau Recrutement
    - ✓ Bureau Avancement et Contrat
    - ✓ Bureau Affectation
    - ✓ Bureau Courrier
    - ✓ Medico Social
- ❖ Bureaux rattachés au Service de l'Enseignement Général (SEG)
  - ✓ Diego English Language Center (DELIC)
  - ✓ Appui au Bilinguisme à Madagascar (ABM)
  - ✓ Centre Culturel et Educatif à l'Environnement (CCEE)
  - ✓ Centre Académique de Documentation d'Instituteurs et de Professeurs (CADIP)
  - ✓ Office Régional des Ecoles Privées (OREP)
  - ✓ Fédération Nationale et Coopérative Scolaire (FEDNACOPS)
  - ✓ Sport Scolaire (SS)

- ❖ Bureaux rattachés au Service de l'Inspection (SI)
  - ✓ Bureau Inspection Administrative et Financière
  - ✓ Bureau Inspection Pédagogique
  - ✓ Bureau Encadrement et Contrôle

### **3-3 Attributions**

Chaque service a ses spécifiques attributions suivant sa dénomination. C'est l'objet de ce présent paragraphe.

#### **3-3-1 Le Directeur**

En tant que premier responsable de la DREN DIANA, le Directeur fait appliquer l'exécution des décisions prises par le MENRS au niveau de la région en matière d'éducation. Il assure également la bonne gestion de l'ensemble des activités de la DREN, entre autres :

- la gestion de tous les services de bureau de la DREN ainsi que de toutes les CISCO dans cette dernière ;
- la gestion de passation des marchés, de budget alloué à la DREN, des ressources humaines et des patrimoines affectés à ce service ;
- la gestion des approvisionnements (matériels, mobiliers,...), la définition de la stratégie des achats et de la politique de fourniture et l'élaboration du plan et du système de gestion économique des stocks et d'acquisition des mobiliers ;
- la définition de l'indicateur (Tableau de Bord).

Pour assurer d'une manière efficace ses lourdes attributions, il est assisté d'une part, par l'Assistant de direction et d'autre part, par différents services relevant de sa compétence.

#### **3-3-2 L'Assistant de direction**

L'Assistant de direction a pour fonction non seulement d'assurer son rôle en tant qu'Assistant mais aussi de jouer le rôle de secrétaire particulière de direction.

Dans ce cas, il assure :

- En tant qu'Assistant de direction :
  - la supervision des travaux des chefs de services ;
  - la collaboration entre les différents services.
- En tant que secrétaire de direction :
  - le triage et l'enregistrement des courriers ;

- la réception de l'audience protocole ;
- le classement des courriers confidentiels ;
- la communication et le TIC .

### **3-3-3 Le Service de la Planification**

Le service de la planification est subdivisé en deux bureaux dans lesquels ces derniers ont chacun des attributions bien distinctes :

- Bureau statistique :
  - Mise à jour fiches écoles.
  - Collecte et traitement des données.
  - Etablissement d'indicateur.
  - Publication des résultats.
  - Exploitation des données statistiques.
  - Elaboration du plan d'amélioration c'est-à-dire ouverture, fermeture ou réhabilitation d'établissement ou de salle de classe.
  - Planification de l'affectation du personnel.
  - Planification des activités et des infrastructures.
- Bureau carte scolaire :
  - Elaboration de la carte scolaire.
  - Gestion des effectifs du personnel.
  - Gestion des effectifs des élèves.
  - Gestion des nombres de section.

### **3-3-4 Le Service des Affaires Générales**

Nous avons vu précédemment que le SAG est composé de deux divisions à savoir : la Division de Ressources Humaines et la Division Administrative et Financière.

La DRH, dirigée par un chef, est assistée par cinq bureaux dont leurs attributions sont les suivantes :

- ✓ tenue des dossiers administratifs ;
- ✓ mise à jour des dossiers d'avancement et du reclassement, d'affectation, de congés, de sanctions, ... ;
- ✓ exploitation des demandes d'affectations ;
- ✓ étude des dossiers de contrat ;

- ✓ préoccupation de la santé de chaque personnel ainsi que celle de sa famille.

La DAF, comme son nom l'indique est chargée de :

- ✓ gérer les matériels de la DREN ;
- ✓ tenir la comptabilité de la DREN ;
- ✓ étudier les contentieux de codis ;
- ✓ proposer les félicitations et/ou les blâmes.

### **3-3-5 Le Service de l'Enseignement Général**

Ses tâches principales sont regroupées en deux points essentiels :

Le premier touchant la scolarité, met l'accent sur :

- ✓ l'organisation des examens CEPE et BEPC ;
- ✓ la proposition des membres de jury ;
- ✓ l'élaboration de l'impression et la distribution des sujets ;
- ✓ la vérification des registres et des listes des candidats ;
- ✓ la préparation, l'approbation et l'analyse des résultats ;
- ✓ la délivrance des diplômes et des attestations.

Le deuxième et dernier concernant la formation, est axé sur :

- l'organisation de la formation, par exemples : séminaire, recyclage, journée pédagogique ;
- l'encadrement : suivi, contrôle sur place, soutien, conseil pédagogique ;
- l'exploitation des rapports pédagogiques et le suivi de l'application du programme ;
- la réflexion sur la didactique de la matière ;
- l'amélioration des conditions d'apprentissages et de gestion pédagogique des enseignants ;
- la visite d'établissement.

### **3-3-6 Le Service de l'Inspection**

Par définition, l'inspection<sup>1</sup> est l'évaluation de l'enseignant à partir de son travail et des résultats obtenus, elle rend compte d'une manière détaillée de l'accomplissement par l'enseignant inspecté de ce que lui a été demandé, ainsi que la manière dont il s'en est acquitté.

---

<sup>1</sup> Note de service n°94-166/MEN/SG du 01/03/94, DREN DIANA, année 2006.

Avant de citer les différentes attributions du service régional de l'inspection, il est tout d'abord important de connaître celles de la Direction Générale de l'Inspection. Elles s'étendent sur trois niveaux :

❖ **Premièrement : au niveau central**

La Direction de l'Inspection Générale de l'Education Nationale a pour mission, sur l'ordre de Monsieur le Ministre et sous la tutelle de Monsieur le Secrétaire Général, de faire :

- l'évaluation et l'inspection des activités pédagogiques et administrative et financières ;
- la formation continue, l'évaluation et l'inspection des conseillers pédagogiques, des encadreurs pédagogiques des niveaux I et II et du personnel administratif et technique.

Bref, dans ce niveau, la DIGEN assure la gestion du corps de l'inspection tant sur le service de l'inspection pédagogique que sur le service de l'inspection administrative et financière.

❖ **Deuxièmement : au niveau régional**

Elle assure la formation, l'évaluation et l'inspection des conseillers pédagogiques, des encadreurs pédagogiques des niveaux I et II et du personnel administratif et technique. A tout moment, elle peut faire l'évaluation et l'inspection de toutes les activités de la DREN de toute la région.

Pour faciliter sa tâche au niveau de la région, elle est représentée par le Bureau de l'Inspection Régionale de l'Education Nationale connu sous le sigle BIREN. L'autorité de ce dernier est constitué des :

- Inspecteurs de l'Enseignement Primaire et ;
- Inspecteurs de l'Administration Nationale qui ne sont autres que les conseillers pédagogiques.

❖ **Enfin : au niveau de la CISCO**

L'IGEN assure la formation, l'évaluation et l'inspection des chefs CISCO, des adjoints pédagogiques et des encadreurs pédagogiques.

Concernant les attributions du service de l'inspection de la DREN DIANA, elles sont concentrées sur trois points essentiels :

- **Primo : l'inspection administrative et financière.** Dans ce point, sa fonction est de rédiger les rapports d'activités des CISCO ainsi que la synthèse de leurs activités et missions.

▪ **Secundo : l'inspection pédagogique.** Ce deuxième point met en exergue les comptes rendus, la synthèse de mission, l'évaluation de l'efficacité interne, la progression et le programme scolaire des écoles primaires.

▪ **Tertio : l'encadrement et le contrôle.** Ce dernier point assure le planning et les rapports d'activités de la DREN c'est-à-dire de chaque CISCO, l'organisation pédagogique et son fonctionnement ainsi que l'identification des diverses dotations en matériels didactiques.

### **3-3-7 Le Service de la Formation Professionnelle et Technique**

Les attributions du SFPT de la DREN DIANA sont les suivantes :

- ✚ assure les liens entre le monde et les acteurs économiques ainsi que ceux de la formation technique, de la région, de la Chambre de Commerce et de l'Industrie ;
- ✚ orientation pédagogique et professionnelle ;
- ✚ contrôle et examen continu de la formation.

## **4- MISSIONS PRINCIPALES**

L'actuel Gouvernement dirigé par le Président de la République, Marc RAVALOMANANA, prône une réforme d'éducation à Madagascar conformément à l'Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD) « atteindre l'éducation primaire universelle : tous les enfants termineront l'école primaire en 2015 »<sup>1</sup> et à l'engagement n°3 du Madagascar Action Plan (MAP) : « transformation de l'éducation : nous aurons un système éducatif de normes internationales en terme de qualité et d'efficacité qui stimule la créativité et aide nos apprenants à transformer leurs rêves en réalité et qui fournit à Madagascar les ressources humaines nécessaires pour devenir une nation compétitive et acteur performant de l'économie mondiale »<sup>2</sup>.

Ainsi, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS), d'après ce que dispose l'article premier du décret n° 2007-087 du 12 Février 2007<sup>3</sup> fixant les attributions du MENRS ainsi que l'organisation générale de son ministère met en œuvre et exécute la politique générale de l'Etat en matière d'éducation nationale et de recherche. Il est notamment chargé :

---

<sup>1</sup> MAP. Plan d'Action Madagascar 2007-2012 : un Plan Audacieux pour le Développement Rapide, p. 11

<sup>2</sup> Op. cit. p.51

<sup>3</sup> DREN DIANA, année 2007

- ✓ d'assurer une éducation de qualité pour tous les enfants Malgaches et de lutter contre l'analphabétisme ;
- ✓ de répondre aux besoins en compétence des secteurs de production pour le développement ;
- ✓ d'assurer de meilleures conditions pour la recherche et la formation ;
- ✓ d'assurer un meilleur environnement pour les études ;
- ✓ d'anticiper et d'accompagner le développement économique, social et culturel de la nation malgache dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- ✓ de promouvoir le développement des savoirs fondamentaux, du civisme et du savoir-faire indispensable pour l'essor économique, social et culturel de Madagascar ;
- ✓ de diffuser ces savoirs par tous les moyens vers les différentes couches de la population malgache, en vue de résoudre leurs problèmes pratiques dans le sens du progrès.

A ce titre, il exerce la tutelle directe des établissements publics et privés composant et faisant partie des structures éducatives relèvant de son domaine de compétence ainsi que des organismes sous tutelle ou rattachés dont l'objet est lié à l'éducation nationale et à la recherche.

Parallèlement à tout cela, chaque DREN doit tenir compte de leurs tâches spécifiques au niveau de l'éducation. Elle met en œuvre les politiques du gouvernement en matière de l'éducation à travers les différents objectifs et les programmes pédagogiques déterminés par le MENRS, mais en tenant compte des spécificités de chaque région.

Comme la DREN DIANA fait partie des 22 DREN à Madagascar, elle a pour principales missions de :

- Représenter le MENRS au niveau régional. En effet, elle est chargée d'appliquer la politique générale de ce ministère.
- Contrôler et suivre les activités de chaque CISCO. Au moment des examens et concours, elle :
  - est responsable de l'organisation générale, entre autres convois et sécurité des sujets transitant à son niveau ;
  - désigne les professeurs membres de la commission d'élaboration des sujets ;

- organise la proclamation des résultats et procède à l'établissement de la statistique de la région ;
- procède au contrôle des résultats et traite les anomalies ainsi trouvées ;
- enfin, envoie au ministère les procès verbaux et les dossiers des fautifs en plus de son obligation de rendre compte au ministère les résultats des examens et/ou concours.

En guise de conclusion, ce présent chapitre nous a permis de connaître l'évolution historique de la DREN DIANA et sa localisation et d'identifier les différentes attributions de chaque service et les missions principales de cette direction.

Nous allons alors aborder le second chapitre, qui relatera la situation du personnel que ce soit administratif et technique ou enseignant de la DREN DIANA et le niveau de l'enseignement des élèves dans cette région.

## **CHAPITRE II : SITUATION DU PERSONNEL ET QUELQUES INFORMATIONS SUR LA SITUATION DU NOMBRE D'ELEVES DE LA DREN DIANA**

Les ressources humaines jouent un rôle très important dans le processus de développement de l'activité d'une Administration parce que la nature ne fournit pas directement tous les produits (biens et services) nécessaires à la satisfaction directe des besoins, souvent l'intervention de l'homme est indispensable pour produire quelque chose. C'est pourquoi la DREN DIANA mérite une étude méticuleuse des diverses caractéristiques de son personnel.

### **1- LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE**

Différent du personnel enseignant, le personnel administratif et technique assure la réalisation des activités de la DREN en matière d'administration. Il est appelé à assurer le fonctionnement administratif de la direction. Dans cette présente section, nous allons analyser la classification du PAT et sa distribution suivant les tranches d'âges.

#### **1-1 Classification**

On peut résumer dans les deux tableaux ci-après, la classification du personnel administratif et technique et la méthode de création du corps des fonctionnaires de la DREN DIANA suivant leurs catégories professionnelles :

- le premier tableau retrace la classification par service et par sexe;
- le deuxième tableau montre la classification par catégorie professionnelle.

##### **1-1-1 Classification par service et par sexe**

Une analyse démographique du personnel du mois de Janvier 2007 fait apparaître que la DREN DIANA emploie au total 64 salariés au titre du PAT.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de ce personnel par service et par sexe pour le début de l'année 2007.

**Tableau n°2** : Structure par service et par sexe du PAT

| SERVICES<br>SEXES | DIRECTION | SP | SAG | SEG | SI | SFPT | TOTAL |
|-------------------|-----------|----|-----|-----|----|------|-------|
| Homme             | 5         | 5  | 7   | 5   | 2  | 2    | 26    |
| Femme             | 3         | 1  | 15  | 13  | 2  | 4    | 38    |
| TOTAL             | 8         | 6  | 22  | 18  | 4  | 6    | 64    |

**Source** : Division Ressources Humaines, Janvier 2007

Les données contenues dans ce tableau soulignent que le personnel du sexe féminin occupe beaucoup plus de postes dans l'administration de la DREN DIANA, de même au niveau de chaque service, sauf pour les deux premiers services.

On a aussi remarqué que 40 salariés (62,5% du total du personnel) sont employés par deux services seulement : le SAG et le SEG. Cet important effectif est expliqué par de nombreux bureaux qui sont rattachés à ces deux services.

### **1-1-2 Classification par catégorie professionnelle**

En ce qui concerne la répartition du personnel par catégorie professionnelle sur les 64 employés : 3 sont classés en catégorie VII, 13 en VI, 4 en V, 1 en IV, 12 en III, 19 en II, 9 en I et 1 technicien en informatique et 2 chauffeurs.

Le tableau ci-après nous montre la méthode de création du corps<sup>1</sup> du personnel suivant ses catégories professionnelles.

---

<sup>1</sup> Selon l'article 3 de la loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires, les fonctionnaires soumis au même régime particulier, ayant le même vocation, constituent un corps. Les corps sont classés et répartis suivant leur niveau de recrutement en quatre cadres désignés dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C et D.

**Tableau n°3** : Création des corps suivant la catégorie professionnelle

| CADRES | CATEGORIES | CORPS   |
|--------|------------|---|
| "A"    | VIII       | -Concepteur et professeur certifié  |
|        | VII        | -Inspecteur de l'enseignement primaire, professeur licencié   |
|        | VI         | -Professeur d'enseignement technique et programmeur sur l'ensemble électronique   |
|        | V          | -Chargé d'enseignement, intendant universitaire et attaché d'administration académique  |
|        | IV         | -Chargé d'enseignement  |
| "B"    | III        | -Instituteur et/ou institutrice "B"<br>-Economistes des établissements scolaires<br>-Adjoint d'administration<br>- Professeur technique adjoint<br>-Adjoint de service        |
| "C"    | II         | -Instituteur et/ou institutrice "C"<br>-Contremaître de l'enseignement technique<br>-Assistant d'administration<br>-Maîtresse d'enseignement ménager<br>-Assistant de service |
| "D"    | I          | -Instituteur et/ou institutrice "D"<br>-Employés de service<br>-Employés d'administration<br>-Maîtresse adjointe d'enseignement ménager                                       |

**Source** : Bureau Solde, Janvier 2007

Il ressort de ce tableau que pour chaque cadre, d'un côté, il est institué 2 à 4 échelles en fonction des conditions de recrutement et d'autre côté, chaque corps comporte un ou plusieurs grades<sup>1</sup>.

On a aussi constaté que plusieurs employés occupant les mêmes emplois sont classés dans des différentes catégories professionnelles, par exemple : un personnel chargé d'enseignement.

### **1-2 Distribution suivant les tranches d'âges et pyramide des âges**

Outre la classification du personnel par service et par sexe et par catégorie professionnelle, une distribution du personnel suivant les tranches d'âges et pyramide des âges est aussi indispensable à l'analyse démographique des ressources humaines car l'intégration de nouveaux employés au sein de l'Administration dépend de cette distribution. C'est pourquoi, la DRH de la DREN DIANA met l'accent sur ce point.

<sup>1</sup> Le grade est le titre qui confère à ses titulaires, la vocation à occuper un des emplois qui leur sont réservés : article 3 de la loi n°2003-011 du 03/09/03 portant statut général des fonctionnaires

### **1-2-1 Distribution par tranches d'âges**

Dans le tableau ci-après, nous allons voir la répartition du PAT suivant ses tranches d'âges. Généralement, ces dernières sont réparties sur cinq ans de décalage en commençant par l'âge de 18ans car il faut au moins 18ans pour être PAT dans la DREN DIANA.

**Tableau n°4** : Répartition du personnel par tranches d'âges

| TRANCHES D'AGES | HOMMES    | FEMMES    | TOTAL     |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| 18à 20 ans      | -         | -         | -         |
| 20 à25 ans      | -         | -         | -         |
| 25 à 30 ans     | -         | -         | -         |
| 30 à 35 ans     | 1         | -         | 1         |
| 35 à 40 ans     | -         | -         | -         |
| 40 à 45 ans     | 4         | 5         | 9         |
| 45 à 50 ans     | 6         | 13        | 19        |
| 50 à 55 ans     | 7         | 10        | 17        |
| 55 à 60 ans     | 7         | 9         | 16        |
| 60 ans et plus  | 1         | 1         | 2         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>26</b> | <b>38</b> | <b>64</b> |

**Source** : Division Ressources Humaines, Janvier 2007

A partir de ce tableau, on remarque que le plus grand nombre du Personnel Administratif et Technique de la DREN DIANA appartient aux tranches d'âges de 45 à 60 ans, plus précisément 81,25% des employés sont âgés de 45 ans et plus. On a aussi constaté d'après notre enquête auprès des responsables de la DRH qu'un homme âgé de 61 ans et une femme de 60ans travaillent toujours au sein de la DREN DIANA, alors que d'une manière normale un fonctionnaire doit partir à la retraite à l'âge de 60 ans. Le plus remarquable est qu'il n'y a qu'un seul employé appartient aux tranches d'âges de 18 à 40 ans.

Cette constatation nous permet de dire que la majorité du PAT de la DREN DIANA ont tendance à vieillir.

### **1-2-2 Pyramide des âges**

D'après Edmond MARQUÈS<sup>1</sup>, la pyramide des âges est l'illustration graphique du tableau de la structure du personnel suivant les tranches d'âges.

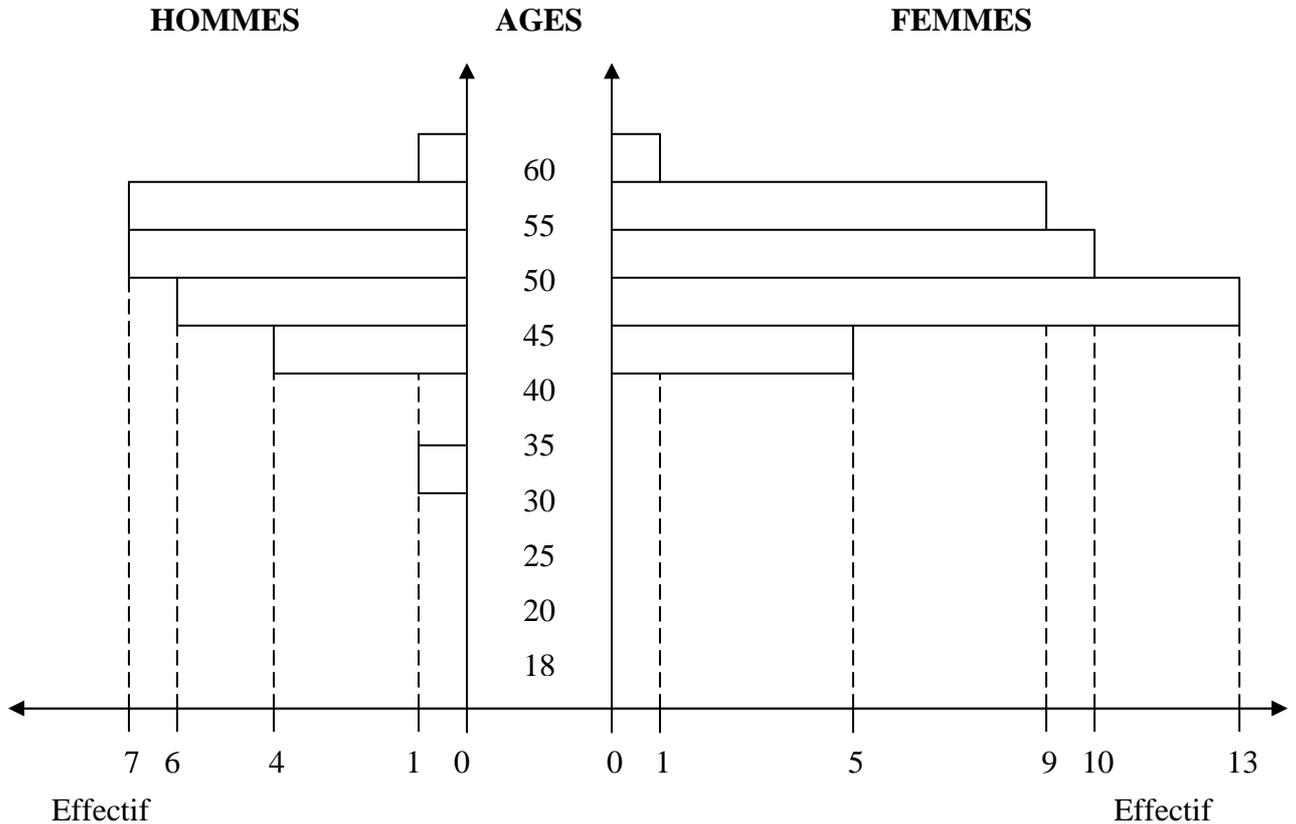
---

<sup>1</sup> E. MARQUÈS, Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité, édition Dalloz, Paris 1978, p.103

En effet, la pyramide des âges est un graphique qui représente la structure du personnel par sexe et aussi par tranches d'âges.

Dans la pyramide des âges, les hommes et les femmes doivent être bien distincts, ce que nous allons voir dans le schéma ci-dessous.

**Schéma n°2** : Pyramide des âges du PAT de la DREN DIANA



**Source** : Division Ressources Humaines, Janvier 2007

D'après cette pyramide, on remarque que la majorité du PAT se trouvent dans l'intervalle de 45 à 55 ans. Le PAT est relativement âgé mais ceci constitue un avantage pour la DREN DIANA parce qu'il a beaucoup de savoir faire.

## **2- LE PERSONNEL ENSEIGNANT**

L'enseignement est l'un des moyens jugés utiles pour sortir de la pauvreté car un enseignement efficace est un élément primordial pour changer les mentalités de la population. Certes, l'efficacité de l'enseignement dépend de la qualification des enseignants en matière

d'éducation et de leurs conditions de travail c'est-à-dire de l'encadrement des élèves. C'est pourquoi la présente section est basée surtout au personnel enseignant de la DREN DIANA.

## **2-1 Nombre des enseignants**

La connaissance du nombre des enseignants de la DREN DIANA nous permet d'évaluer la qualité de l'enseignement offert et les besoins de chaque CISCO voire même de chaque ZAP au niveau du personnel enseignant.

### **2-1-1 Effectif par niveau et par CISCO**

Dans la DREN DIANA, l'effectif global des enseignants est représenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°5** : Effectif des enseignants dans la DREN DIANA par niveau et par CISCO, année scolaire 2006/2007

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | PUBLICS     |             | PRIVES      | TOTAL       |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                         | TITULAIRES  | FRAM        |             |             |
| <u>NIVEAU I</u>         |             |             |             |             |
| Antsiranana I           | 98          | 37          | 300         | 435         |
| Antsiranana II          | 254         | 186         | 61          | 601         |
| Ambilobe                | 193         | 435         | 205         | 833         |
| Ambanja                 | 222         | 292         | 184         | 698         |
| Nosy Be                 | 145         | 38          | 112         | 295         |
| <b>TOTAL I</b>          | <b>912</b>  | <b>988</b>  | <b>862</b>  | <b>2762</b> |
| <u>NIVEAU II</u>        |             |             |             |             |
| Antsiranana I           | 83          | 11          | 264         | 358         |
| Antsiranana II          | 54          | 00          | 26          | 80          |
| Ambilobe                | 93          | 21          | 73          | 187         |
| Ambanja                 | 71          | 7           | 75          | 153         |
| Nosy Be                 | 39          | 7           | 67          | 113         |
| <b>TOTAL II</b>         | <b>340</b>  | <b>46</b>   | <b>505</b>  | <b>891</b>  |
| <u>NIVEAU III</u>       |             |             |             |             |
| Antsiranana I           | 74          | 7           | 114         | 195         |
| Antsiranana II          | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Ambilobe                | 19          | 4           | 29          | 52          |
| Ambanja                 | 22          | 2           | 40          | 64          |
| Nosy Be                 | 20          | 5           | 20          | 45          |
| <b>TOTAL III</b>        | <b>135</b>  | <b>18</b>   | <b>203</b>  | <b>356</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL</b>    | <b>1387</b> | <b>1052</b> | <b>1570</b> | <b>4009</b> |

**Source** : Bureau statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

D'après ce tableau, le nombre des enseignants a tantôt une tendance à la baisse lorsqu'on se trouve à un niveau d'enseignement le plus haut. Cette constatation est toujours vraie tant au niveau des établissements qu'au niveau de la totalité des enseignants par niveau.

On a aussi constaté que seulement 34,60% des enseignants dans la DREN DIANA sont titulaires dans le secteur public c'est-à-dire payés par l'Etat et les restes sont à la charge soit de la FRAM soit du secteur privé.

La contribution des parents au niveau des enseignants payés par la FRAM représente 26,24%. On peut dire pour cela, que les parents sont impliqués dans le recrutement de certains enseignants dans le secteur public.

Enfin, on a également remarqué que dans la CISCO d'Antsiranana II, il n'y a plus des enseignants du niveau III que ce soit dans les établissements publics ou privés. Ceci s'explique par l'inexistence des écoles de niveau III dans ladite CISCO.

### **2-1-2 Répartition selon leurs diplômes**

Nous avons dit auparavant que la qualité de l'enseignement dépend de la qualification des enseignants.

En effet, la qualification des enseignants influe sur les résultats scolaires tout comme la clé de réussite à l'apprentissage des élèves et de sortir vainqueur de la jungle de l'analphabétisme. Cette qualification est mesurée par les diplômes académiques ou professionnels que les enseignants possèdent. Fautes des données disponibles, seulement la répartition des enseignants selon leur diplôme dans le secteur public que nous avons pu observer, est analysée et répertoriée.

**Tableau n°6** : Répartition des enseignants du secteur public selon leur diplôme, année scolaire 2006/2007

| CISCO          | DIPLOMES |      |         |       |    |        |         |        |          |       |     |         |           |
|----------------|----------|------|---------|-------|----|--------|---------|--------|----------|-------|-----|---------|-----------|
|                | CEPE     | BEPC | CFEPCES | CAEBB | BT | CAP EB | CAP CEG | CAP CP | CAP ESPC | CAPEN | DEA | Licence | Ingénieur |
| Antsiranana I  | -        | 7    | 114     | 12    | 19 | 7      | 4       | 10     | 35       | 3     | 56  | 5       | 10        |
| Antsiranana II | -        | 39   | 79      | -     | 24 | -      | -       | -      | 3        | -     | 3   | -       | -         |
| Ambilobe       | -        | 44   | 143     | -     | 25 | 6      | 2       | -      | 6        | 1     | 17  | -       | 1         |
| Ambanja        | -        | 66   | 143     | -     | 1  | 2      | 1       | 3      | 9        | -     | 15  | -       | 8         |
| Nosy Be        | -        | 31   | 46      | -     | 22 | 3      | -       | 1      | 6        | -     | 15  | -       | 2         |
| <b>TOTAL</b>   | -        | 187  | 525     | 12    | 91 | 18     | 7       | 14     | 59       | 4     | 106 | 5       | 21        |

| TSP | Planification | BAC | BAC en éducation | C2 de Maîtrise | BTS | BAC Technique | CEA/EB | DAE | CFEPIC | DUES/ DUEL |
|-----|---------------|-----|------------------|----------------|-----|---------------|--------|-----|--------|------------|
| -   | 1             | 45  | 18               | 2              | 2   | 4             | -      | -   | -      | -          |
| 1   | -             | 53  | 14               | -              | -   | -             | -      | -   | -      | -          |
| 1   | -             | 20  | 85               | -              | 1   | 6             | 2      | 2   | 4      | 4          |
| 1   | -             | 55  | 52               | -              | -   | -             | -      | -   | -      | -          |
| -   | -             | 38  | 30               | -              | -   | -             | -      | -   | -      | -          |
| 3   | 1             | 211 | 199              | 2              | 3   | 10            | 2      | 2   | 4      | 4          |

**Source** : Bureau statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

D'après les données contenues dans ce tableau, on constate que le niveau d'études des enseignants est suffisant pour obtenir un bon résultat parce que la plupart d'entre eux ont au minimum un diplôme BEPC ou CFEPCES. De plus, la majorité d'entre eux ont également le niveau pédagogique et académique d'enseignement requis car ils sont presque sortants des Ecoles Normales de l'Enseignement.

Les enseignants qui ont le CFEPCES et le CAE EB occupent presque la moitié du total des enseignants dans l'ensemble de la DREN DIANA, conformément à l'objectif primordial de cette dernière qui est surtout de donner aux élèves l'enseignement de base.

Outre la contribution des enseignants au niveau de l'éducation, la qualité des infrastructures scolaires est aussi un facteur clé dans l'efficacité de l'enseignement. C'est la raison pour laquelle nous allons mener une étude sur le nombre d'établissements existants dans la DREN DIANA.

## 2-2 Nombre d'écoles disponibles aux enseignants

Dans la DREN DIANA, le nombre des établissements fonctionnels publics et privés et leur répartition par niveau et par CISCO sont représentés dans les deux tableaux suivants.

**Tableau n° 7** : Nombre des écoles existantes dans la DREN DIANA pour l'année scolaire 2006/2007

| CISCO          | ETABLISSEMENTS |        | NIVEAU I |        | NIVEAU II |        | NIVEAU III |        |
|----------------|----------------|--------|----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|                | Publics        | Privés | Publics  | Privés | Publics   | Privés | Publics    | Privés |
| Antsiranana I  | 17             | 55     | 2        | 33     | 1         | 8      |            |        |
| Antsiranana II | 135            | 18     | 7        | 6      | 0         | 0      |            |        |
| Ambilobe       | 190            | 51     | 11       | 8      | 1         | 2      |            |        |
| Ambanja        | 209            | 33     | 7        | 12     | 1         | 6      |            |        |
| Nosy Be        | 42             | 31     | 4        | 15     | 1         | 4      |            |        |
| TOTAL          | 593            | 188    | 31       | 74     | 4         | 20     |            |        |

**Source** : Bureau Statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

**Tableau n° 8** : Pourcentage d'écoles existantes dans la DREN DIANA pour l'année scolaire 2006/2007

| CISCO          | ETABLISSEMENTS |       | PUBLICS |       | PRIVES |   | TOTAL |
|----------------|----------------|-------|---------|-------|--------|---|-------|
|                | Nombre         | %     | Nombre  | %     | Nombre | % |       |
| Antsiranana I  | 20             | 17,24 | 96      | 82,76 | 116    |   |       |
| Antsiranana II | 142            | 85,54 | 24      | 14,46 | 166    |   |       |
| Ambilobe       | 202            | 76,81 | 61      | 23,19 | 263    |   |       |
| Ambanja        | 217            | 80,97 | 51      | 19,03 | 268    |   |       |
| Nosy Be        | 47             | 48,45 | 50      | 51,55 | 97     |   |       |
| TOTAL          | 628            | 69,01 | 282     | 30,99 | 910    |   |       |

**Source** : Bureau Statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

On constate d'après ces deux tableaux que le nombre des établissements publics représente environ 70% du total des établissements dans la DREN DIANA. Mais dans la CISCO d'Antsiranana I, les établissements privés occupent plus de 80%.

Dans l'ensemble, les écoles primaires représentent 85,82% dont 65,16% des établissements existants sont publics et on peut noter ici que les écoles privées sont loin d'être négligeables car elles absorbent un nombre plus important des enfants scolarisés. En matière

d'enseignant public, la CISCO d'Ambanja est en pole position sur le nombre d'établissements de tous niveaux confondus, surtout au niveau du niveau I.

Pour mieux faire l'analyse du personnel enseignant, en matière de contribution à l'apprentissage des élèves, nous allons faire sommairement l'étude de la situation des élèves de la DREN DIANA.

### **3- SITUATION DES ELEVES**

L'analyse de l'effectif des élèves est nécessaire pour pouvoir dégager les besoins de chaque établissement au niveau du personnel enseignant ainsi que le niveau d'encadrement offert par ce dernier.

#### **3-1 Nombre d'élèves dans les établissements publics et privés**

A travers l'objectif du gouvernement actuel en matière d'éducation de base pour tous les Malgaches « éducation pour tous », le nombre des élèves qui fréquentent l'école primaire ne cesse d'augmenter. Pour l'année scolaire 2006/2007 dans la DREN DIANA, il atteint jusqu'à 164 689 élèves dont 130 961 dans le niveau I, 27 161 dans le niveau II et 6 567 dans le niveau III.

Les tableaux ci-après nous montrent l'effectif des élèves dans les établissements publics et privés des trois niveaux confondus pour l'année scolaire 2006/2007.

**Tableau n° 9:** Effectif des élèves des secteurs publics et privés, année scolaire 2006/2007

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | NIVEAU I |        | NIVEAU II |        | NIVEAU III |        |
|-------------------------|----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|                         | Publics  | Privés | Publics   | Privés | Publics    | Privés |
| Antsiranana I           | 6060     | 10602  | 2507      | 2206   | 1544       | 1169   |
| Antsiranana II          | 18779    | 2543   | 1585      | 595    | 0          | 0      |
| Ambilobe                | 32431    | 9198   | 3899      | 6758   | 572        | 734    |
| Ambanja                 | 31614    | 7028   | 2394      | 2841   | 502        | 543    |
| Nosy Be                 | 8098     | 4608   | 2001      | 2375   | 827        | 676    |
| TOTAL                   | 96982    | 33979  | 12386     | 14775  | 3445       | 3122   |

**Source :** Bureau statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

Le nombre d'élèves dans les établissements privés dans la CISCO d'Antsiranana I est très élevé. Ceci peut-être expliqué par la multiplication des écoles privées à tous les niveaux confondus dans cette CISCO.

Ainsi, les établissements privés occupent les 14 775 élèves dans le niveau II sur les 27161 dans la DREN DIANA. On peut dire, pour cela, que le secteur privé prend une place très importante dans l'éducation nationale.

On a aussi remarqué que la CISCO d'Ambilobe scolarise beaucoup plus d'élèves dans presque tous les niveaux. Ceci est expliqué par l'existence des nombreuses écoles dans cette CISCO.

**Tableau n°10:** Effectif des élèves en pourcentage dans les secteurs publics et privés, année scolaire 2006/2007

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | PUBLICS |       | PRIVES |       | TOTAL  |
|-------------------------|---------|-------|--------|-------|--------|
|                         | Nombre  | %     | Nombre | %     |        |
| Antsiranana I           | 10111   | 41,98 | 13977  | 58,02 | 24088  |
| Antsiranana II          | 20364   | 86,65 | 3138   | 13,35 | 23502  |
| Ambilobe                | 36902   | 68,86 | 16690  | 31,14 | 53592  |
| Ambanja                 | 34510   | 76,82 | 10412  | 23,18 | 44922  |
| Nosy Be                 | 10926   | 58,79 | 7659   | 41,21 | 18585  |
| TOTAL                   | 112813  | 68,50 | 51876  | 31,50 | 164689 |

**Source :** Bureau statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

Il est à noter d'après ce tableau que sur les 164 689 élèves de la DREN DIANA, 68,50% sont regroupés dans les établissements publics et seulement 31,50% sont dans les secteurs privés. Mais on constate que dans la ville de Diego-Suarez, notamment dans la CISCO d'Antsiranana I, plus de 58% des élèves scolarisés fréquentent les établissements privés parallèlement au nombre d'écoles privés qui représentent 82,76% du total des écoles dans cet district.

### **3-2 Niveau d'encadrement des élèves**

Il est important de faire l'analyse du niveau d'encadrement des élèves car il implique aux résultats des examens à chaque fin d'année scolaire. Pour ce faire, notre analyse se cadre sur deux indicateurs :

- le ratio élèves par enseignant et ;
- le ratio élèves par salle de classe.

### 3-2-1 Ratio élèves par enseignant

Le ratio élèves par maître exprime le nombre d'élèves encadrés par un enseignant dans chaque CISCO dans la DREN DIANA et par niveau scolaire. Il est obtenu par la formule suivante<sup>1</sup> :

$$\text{Ratio élèves par enseignant} = \frac{\text{Nombre total d'élèves}}{\text{Nombre total d'enseignants}}$$

En connaissant le nombre total d'élèves par niveau et par CISCO dans les secteurs publics et privés et le nombre total d'enseignants dans la DREN DIANA, nous pouvons établir le tableau ci-après qu'illustre le ratio élèves par enseignant.

**Tableau n°11:** Ratio élèves par maître par niveau et par CISCO pour l'année scolaire 2006/2007.

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | NIVEAU I |        | NIVEAU II |        | NIVEAU III |        |
|-------------------------|----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|                         | Publics  | Privés | Publics   | Privés | Publics    | Privés |
| Antsiranana I           | 45       | 35     | 27        | 8      | 19         | 10     |
| Antsiranana II          | 43       | 42     | 29        | 23     | 0          | 0      |
| Ambilobe                | 52       | 45     | 34        | 93     | 25         | 25     |
| Ambanja                 | 62       | 38     | 31        | 38     | 21         | 14     |
| Nosy Be                 | 44       | 41     | 44        | 35     | 33         | 34     |
| TOTAL                   | 51       | 39     | 32        | 29     | 23         | 15     |

**Source :** Nos propres calculs tirés des tableaux n°5 et n°9, Janvier 2007.

Les données contenues dans ce tableau nous permettent de dire que les ratios élèves par enseignant dans les CISCO d'Ambilobe et d'Ambanja du côté des établissements publics niveau I et le ratio élèves par enseignant toujours dans la CISCO d'Ambilobe mais du côté des établissements privés niveau II sont supérieurs à la moyenne nationale qui est de 50 élèves par maître. Par contre, cette situation est bien respectée par toutes les CISCO que ce soient publiques ou privées de tous niveaux confondus en dehors des cas évoqués précédemment.

On remarque aussi que, le ratio élèves par maître dans les deux établissements publics et privés du niveau III se trouve en bonne situation car il varie de 10 à 34 élèves par enseignant.

Dans l'ensemble, on constate un bon ratio élèves par maître dans la DREN DIANA surtout dans les établissements privés.

<sup>1</sup> Notre propre formule.

### 3-2-2 Ratio élèves par salle de classe

Quant au ratio élèves par salle de classe, il est obtenu par la formule<sup>1</sup> :

$$\text{Ratio élèves par salles de classe} = \frac{\text{Nombre total d'élèves}}{\text{Nombre total des salles de classe}}$$

Il exprime l'effectif des élèves qui font leurs cours dans la même salle de classe et en même temps.

Mais avant de relever ce ratio, il est tout d'abord nécessaire de présenter le nombre de salles de classe existantes dans la DREN DIANA

**Tableau n°12** : Nombre de salle de classe par niveau et par CISCO pour l'année scolaire 2006/2007

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | NIVEAU I |        | NIVEAU II |        | NIVEAU III |        |
|-------------------------|----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|                         | Publics  | Privés | Publics   | Privés | Publics    | Privés |
| Antsiranana I           | 152      | 287    | 53        | 144    | 30         | 45     |
| Antsiranana II          | 360      | 64     | 43        | 21     | 0          | 0      |
| Ambilobe                | 1226     | 119    | 42        | 33     | 11         | 15     |
| Ambanja                 | 471      | 158    | 50        | 50     | -          | 31     |
| Nosy Be                 | 222      | 90     | 34        | 52     | 16         | 18     |
| TOTAL                   | 2431     | 718    | 222       | 300    | 57         | 109    |

**Source** : Bureau Statistique de la DREN DIANA, Janvier 2007

Ce tableau fait ressortir que dans l'ensemble, le nombre de salles de classe n'est pas fonction du nombre d'écoles car si on prend comme exemple les établissements publics niveau III dans toutes les cinq CISCO, une seule école représente diverses salles de classe différentes.

Il est à noter que le besoin de la multiplicité du nombre de salles de classe est plus important que le nombre des écoles.

Les données contenues dans le tableau ci-dessus et la connaissance du nombre d'élèves par niveau et par CISCO dans chaque secteur nous permettent d'analyser le ratio élèves par salle de classe illustré dans le tableau suivant :

<sup>1</sup> Notre propre formule.

**Tableau n°13** : Ratio élèves par salle de classe pour l'année scolaire 2006-2007

| ETABLISSEMENTS<br>CISCO | NIVEAU I |        | NIVEAU II |        | NIVEAU III |        |
|-------------------------|----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|                         | Publics  | Privés | Publics   | Privés | Publics    | Privés |
| Antsiranana I           | 40       | 37     | 47        | 15     | 51         | 26     |
| Antsiranana II          | 52       | 40     | 37        | 28     | 0          | 0      |
| Ambilobe                | 64       | 77     | 93        | 205    | 52         | 49     |
| Ambanja                 | 67       | 44     | 48        | 57     | -          | 18     |
| Nosy Be                 | 36       | 51     | 59        | 46     | 52         | 38     |
| MOYENNE                 | 40       | 47     | 56        | 49     | 60         | 29     |

**Source** : Nos propres calculs tirés des tableaux n°9 et n°12, Janvier 2007.

En général, d'après ce tableau, les ratios élèves par salle de classe dans toutes les CISCO de la DREN DIANA sont trop élevés car certains d'entre eux sont de l'ordre de 40 et plus, le plus remarquable est celui de la CISCO d'Ambilobe dans l'établissement privé niveau II qui a été 205 élèves par salle de classe.

Il est à noter qu'il est impossible d'enseigner plus de 200 élèves par salle dans les établissements primaires et secondaires.

Cette situation est alors expliquée par la fréquence d'un système de classe multigrade qui comprend deux ou plusieurs années d'études différentes.

Mais dans la plupart des cas, les CISCO de la DREN DIANA souffrent de l'insuffisance de salles de classe, même si le gouvernement Malgache a toujours essayé de renforcer le système éducatif, en construisant et réhabilitant des infrastructures scolaires dans chaque district.

Le mode de répartition du personnel en personnel administratif et technique et en personnel enseignant ainsi que l'environnement scolaire des élèves ont été évoqués dans ce chapitre. Les différentes relations et les divers documents nécessaires à l'administration du personnel seront étudiés dans le chapitre suivant afin de pouvoir entrer directement dans la deuxième partie de ce travail.

## **CHAPITRE III : LES RELATIONS ESSENTIELLES ET LES DIVERS DOCUMENTS UTILISES DANS L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

L'administration du personnel prend une place très importante dans la vie d'une Administration. C'est la raison pour laquelle, une étude concernant les généralités sur l'administration du personnel doit être menée avant d'entrer dans le cas pratique.

Alors, nous allons développer dans ce présent chapitre :

- en premier lieu, le concept d'administration du personnel ;
- en second lieu, les relations professionnelles existantes au sein de l'administration du personnel ;
- enfin, les documents utilisés pour l'administration du personnel.

### **1- LE CONCEPT D'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

La gestion des ressources humaines recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'Administration. L'administration du personnel « recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines »<sup>1</sup>.

Il ressort de cet extrait du livre de GRH écrit par J.M. PERETTI que l'aspect de l'administration du personnel recouvre :

- l'enregistrement, le suivi, le traitement et le contrôle de toutes les informations concernant le personnel de l'Administration que ce soient individuelles ou collectives ;
- la tenue des renseignements et des registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'Administration ;
- la mise en relation de l'Administration avec les organismes internes et externes ;
- l'administration du système de rémunération du personnel ;
- la sécurité sociale et toutes autres assurances du personnel ;
- le calcul et la répartition de tous les avantages propres à l'Administration ;
- le développement des outils informatiques de la fonction.

Lorsqu'il existe de nombreux employés de diverses catégories à administrer et que leurs horaires de travail sont aussi diversifiés, la fonction "administration du personnel", dans ce cas, constitue une tâche prépondérante dans la réussite de la gestion d'une Administration.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p. 37

Pour réaliser l'ensemble des tâches qui, constituant une charge de travail très lourde, recouvre l'aspect de l'administration du personnel, des relations avec divers organismes professionnels tant à l'intérieur de l'Administration qu'à l'extérieur, s'avèrent indispensables.

## **2- LES RELATIONS PROFESSIONNELLES**

Les relations avec les divers organismes étatiques, législatifs et sociaux tiennent une place importante dans les préoccupations des responsables d'administration du personnel.

Comme l'administration du personnel est l'aspect dans lequel la fonction ressources humaines commence à exister et à être perçue dans l'Administration, le rôle principal du directeur des ressources humaines n'est autre que l'administration du personnel. Donc, il est l'interlocuteur des partenaires de la direction ressources humaines aussi bien dans l'Administration qu'en dehors de celle-ci.

### **2-1 Les organisations administratives**

Les titulaires de la fonction des ressources humaines dans toutes les directions de la région ont des similitudes de gestion de leur personnel et que par conséquent, peuvent être complémentaires.

#### **2-1-1 L'Inspection du travail**

##### **○ Fonctions<sup>1</sup>**

Les Inspecteurs du travail sont chargés, sous l'autorité du Ministre chargé du travail :

- d'assurer l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux conditions du travail et à la protection des travailleurs dans l'exercice de leur fonction, telles que les dispositions relatives à la durée du travail, au salaire, à la sécurité, à l'hygiène et au bien être, à l'emploi des enfants et des adolescents ainsi que des dispositions résultant d'une convention collective ou d'un accord d'établissement et à d'autres matières connexes ;
- de fournir des informations et des conseils techniques aux employeurs et aux travailleurs sur les moyens les plus efficaces d'observer les dispositions légales en vigueur ;

---

<sup>1</sup> Article 234 de la loi n° 2003-044 du 28 Juillet 2004 portant code du travail Malagasy.

- de porter à l'attention de l'autorité compétente, les déficiences ou les abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par les dispositions législatives et réglementaires existantes.

- **Obligations**

Les Inspecteurs du travail sont obligés de :

- garder confidentiels tous les secrets qui circulent sous leurs yeux, même s'ils ont quitté leur service ;
- faire leurs contrôles et leurs enquêtes dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur dans le territoire Malgache ;
- exercer leur pouvoir dans la limite de leur circonscription territoriale et dans cette limite seulement, sauf ordre de mission émanant des autorités hiérarchiques.

- **Autorités**

Les Inspecteurs du travail munis des pièces justificatives de leur fonction et d'un ordre de mission sont autorisés à :

- pénétrer librement sans avertissement préalable à toute heure du jour et de la nuit, dans tout établissement assujetti au contrôle de l'inspection ;
- procéder à tous les examens, contrôles ou enquêtes jugés nécessaires pour s'assurer que les dispositions légales sont effectivement observées ;
- s'informer de la situation économique des Administrations et de la situation sociale des travailleurs ;
- prescrire des mesures destinées à éliminer les déficiences constatées dans une installation, un aménagement ou des méthodes du travail qu'ils peuvent avoir un motif raisonnable de considérer comme une menace à la santé ou à la sécurité des travailleurs.

En matière de règlement des différends individuels de travail entre un employé encore sous contrat avec son employeur, la saisie de l'inspection du travail est obligatoire avant l'intervention de la juridiction compétente dans le but de régler les litiges à l'amiable. Pour cela, l'employeur et l'employé sont tenus de répondre à la convocation de l'Inspecteur du travail.

Dans le cas où les différends entre les deux parties contractantes ne sont pas conciliés totalement ou partiellement, la ou les partie(s) peut (peuvent) porter l'affaire devant le tribunal du travail compétent, celui du lieu de travail.

### **2-1-2 Les Contrôleurs du travail**

Pour bien accomplir leurs tâches, les Inspecteurs du travail sont assistés par des Contrôleurs du travail. Cette collaboration se fait dans les cas où l'Inspecteur du travail décide de dresser un procès verbal concernant les enquêtes auprès des Administrations, des syndicats et requérir la production de tout document ou renseignement susceptible de leur être utile pour l'accomplissement de leur mission. De ce fait, les Contrôleurs du travail sont habilités à constater les infractions aux dispositions de la législation et de la réglementation du travail par des rapports écrits.

### **2-1-3 Le tribunal de travail**

Toutes affaires non réglées devant l'Inspecteur du travail sont directement portées au tribunal du travail. Ces différends sont :

- nés de l'interprétation de la loi (code de travail) et des conventions collectives ;
- nés à l'occasion du contrat du travail ;
- non conciliés devant l'inspection du travail.

En ce qui concerne le règlement des différends collectifs du travail c'est-à-dire la négociation et la médiation, le tribunal du travail est obligatoirement membre du conseil d'arbitrage de la juridiction, représenté par son président.

## **2-2 Autres organismes**

Outre les relations avec les organisations administratives, les responsables de l'administration du personnel doivent aussi avoir une relation avec un service médical pour pouvoir soigner leurs employés.

Quelquefois, les travailleurs sont attaqués par des maladies ou accidentés dans l'accomplissement de leur tâche. De ce fait, le service médical inter-Administration ou à défaut de médecine d'Administration, intervient pour les soigner. Cette prise en charge est en fait, l'obligation de l'employeur car lorsqu'il se propose d'embaucher une personne, il doit déclarer et affilier cette dernière à un service médical inter-Administration ou à un autre organisme.

Conformément à cette prise en charge, une rente d'accident de travail est attribuée par la DREN DIANA, à la personne touchée par les graves accidents avec les dispositions suivantes<sup>1</sup> :

➤ **Bénéficiaires :**

- agents affiliés à la CPR victimes d'accident de travail avec incapacité permanente ;
- agents décédés par suite d'accident de travail.

➤ **Procédure :**

- examen de dossiers par l'Inspection du travail ;
- visa du service des pensions ;
- visa de la Direction des Dépenses Engagées ;
- signature du rapport de décision par le Ministre de la Fonction Publique ;
- mandatement par le service des pensions.

➤ **Pièces à fournir :**

- une demande adressée à l'inspection du travail;
- un rapport de décision portant octroi d'une rente d'accident de travail délivré par l'inspection de travail ;
- un certificat de consolidation mentionnant le taux d'incapacité et les blessures subies par l'agent (médecin de l'Etat) ;
- un certificat médical de constatation (médecin de l'Etat) ;
- un procès verbal de la police ou de la gendarmerie en cas d'accident de la circulation ;
- un relevé des salaires perçus par l'agent, avant l'accident, délivré par le service de mandatement de la solde.

➤ **Mode de paiement :**

Le paiement de la rente d'accident de travail est effectué sur titre de paiement mécanographique :

---

<sup>1</sup> Guide pratique en matière de solde et de retraite, Imprimerie Nationale Antananarivo, Juillet 2004, p. 61 et 62

- Rente payable en une seule fois pour l'incapacité permanente inférieure ou égale à 10%.
- Rente payable trimestriellement pour l'incapacité supérieure à 10% et inférieure à 75%.
- Rente payable mensuellement pour l'incapacité supérieure ou égale à 75%.

### **3- LES DOCUMENTS UTILISES**

Vu l'importance de la sensibilité de la fonction administration du personnel, les responsables, pour mieux assurer leurs tâches dans la conformité et dans la régularité, utilisent différents types de documents principaux comme :

- ◆ le code de travail ;
- ◆ la convention collective ;
- ◆ le règlement intérieur.

#### **3-1 Le code du travail**

Selon F. PINSON<sup>1</sup>, « le code du travail est la principale source du droit de travail qui regroupe tous les textes d'origine législative et étatique (règles fondamentales et minimales à appliquer en l'absence de décisions plus favorables) :

- ◆ les lois votées par le parlement ;
- ◆ les ordonnances gouvernementales ;
- ◆ les arrêtés et décrets ministériels qui permettent au ministère du travail d'adopter les textes à l'évolution des Entreprises ».

En matière du travail, que ce soit pour les employés du privé ou du public, la législation valable est actuellement le code du travail de 2004, notamment la loi n°2003-044 du 28 Juillet 2004.

Le code du travail comme son nom l'indique concerne non seulement les règles à appliquer en l'absence de décisions plus favorables mais également les règles relatives à la conclusion de contrat du travail, de son exécution et de sa rupture.

**Par exemple** : Pour embaucher une personne, l'employeur doit respecter certaines formalités telles que :

- ◆ visite médicale d'embauche ;

---

<sup>1</sup> F. PINSON dans son ouvrage : "Administration du personnel", édition Foucher, Paris 1990, p. 18.

- ◆ déclaration et affiliation à un service médical ;
- ◆ examen des pièces à fournir.

### **3-2 La convention collective**

La convention collective est une règle propre à l'Entreprise ou à l'Administration. Elle est élaborée en convention des deux parties : l'employeur et l'employés, en retraçant les grandes lignes en matière, surtout de conditions du travail, de salaire et des relations collectives à chaque niveau hiérarchique. Plus précisément, elle est un acte conclu entre :

- ➞ d'un côté : les représentants du personnel formés par la ou les organisations syndicales des salariés ;
- ➞ d'autre côté : les représentants des employeurs.

En bref, la convention collective décrit « l'ensemble des conditions de travail et d'emploi, les garanties sociales pour toutes les catégories professionnelles intéressées »<sup>1</sup>.

### **3-3 Le règlement intérieur**

Le règlement intérieur est un document écrit par lequel, l'employeur fixe les règles générales et permanentes relatives à son organisation technique de l'établissement à la discipline générale, en déterminant la nature et le degré de sanctions susceptibles d'être prononcées ainsi que les dispositions de procédure garantissant les droits à la défense, les règles d'hygiène et de sécurité nécessaires à sa bonne marche.

Toutes les autres clauses qui viendraient à y figurer notamment celles relatives à la rémunération sont considérées comme nulles de plein droit.

Tout projet de règlement intérieur doit être adressé à l'Inspecteur du travail avec avis du comité d'Entreprise/Administration et des délégués du personnel.

Il est à noter que le règlement intérieur doit être affiché dans le lieu du travail et/ou distribué à chaque salarié.

Il faut remarquer aussi que seul le ministère chargé du travail fixe :

- ➞ le contenu minimum du RI ;
- ➞ les modalités de visa, de dépôts et d'affichage de RI ;
- ➞ le modèle du RI ;
- ➞ les sanctions applicables.

Tout cela est publié par arrêté ministériel.

---

<sup>1</sup> F. PINSON : "Administration du personnel", édition Foucher, Paris 1990, p. 18.

Il est important de signaler que le RI ne doit plus contenir des amendes de toute forme.

### **3-4 Autres documents**

En sus des trois documents énumérés ci-dessus, d'autres documents sont également utilisés par les responsables de l'administration du personnel pour mieux assumer leur fonction, entre autres :

- ➡ le code de prévoyance sociale ;
- ➡ les manuels de procédures ;
- ➡ les notes de service.

Dans le dernier chapitre de la première partie de ce travail, nous avons essayé d'identifier les différentes relations professionnelles et les divers documents dont ont besoins les responsables de la GRH dans l'administration de leur personnel, tandis que dans les deux premiers chapitres, nous avons présenté la DREN DIANA en ce qui concerne sa vie sociale ainsi que la situation démographique de son personnel et de ses élèves.

Alors dans la deuxième partie, nous allons aborder la question de la pratique de l'administration du personnel et de son système de rémunération en analysant les différents problèmes auxquels la DREN est confrontée et en formulant un certain nombre de suggestions en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion du personnel de cette DREN.

***DEUXIEME PARTIE :***

***REALITE SUR L'ADMINISTRATION ET LE SYSTEME DE  
REMUNERATION DU PERSONNEL DE LA DREN DIANA:  
ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION***

Dans cette dernière partie, nous allons voir successivement :

- Dans le premier chapitre, **LA REALITE SUR L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL** pratiquée à LA DREN DIANA en analysant :
  - ☞ LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET SON INTEGRATION
  - ☞ LE CONTRAT DE TRAVAIL
  - ☞ L'ODRE DE MISSION, D'AFFECTATION ET DE MUTATION
  - ☞ LES CONGES DIVERS
  - ☞ LES PROBLEMES RENCONTRES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL
  
- Dans le second chapitre, **LE SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL** utilisé par la DREN DIANA en faisant apparaître :
  - ☞ LES COMPOSANTS DE LA REMUNERATION
  - ☞ LES MODALITES DE CALCUL DE LA REMUNERATION
  - ☞ LES PROBLEMES AFFECTANT LA REMUNERATION DU PERSONNEL
  
- Dans le dernier chapitre, **LES DIFFERENTES PROPOSITIONS** en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion du personnel de la DREN DIANA en mettant l'accent sur :
  - ☞ L'AMELIORATION DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL
  - ☞ LA STIMULATION DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL
  - ☞ LE RENFORCEMENT DES MOYENS UTILISES
  - ☞ LES ANALYSES ET EVALUATIONS DES COÛTS ISSUS DE L'AMELIORATION

## **CHAPITRE I : ANALYSES DE LA PRATIQUE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

L'administration du personnel est la base de la gestion des ressources humaines. Une administration efficace est un élément primordial pour orienter les mentalités du personnel vers les axes stratégiques de la bonne marche de la gestion de l'Administration. Certes, cette dernière dépend d'une part, de la qualité du personnel recruté mais d'autre part, du mode de conduite du personnel et des conditions de travail ainsi instaurées.

### **1- LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET SON INTEGRATION**

Seulement la direction peut créer un nouveau poste, mais l'embauche de nouveaux employés est fonction des postes vacants à la suite de départ en retraite, de démission, de licenciement ou de décès.

#### **1-1 Les conditions de recrutement**

Dans un établissement public, des conditions doivent être remplies pour qu'un candidat soit recruté. Selon l'article 17 de la loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires, une personne peut être recrutée si elle remplit six conditions ci-après :

- ✓ être de nationalité Malagasy ;
- ✓ jouir des droits civiques ;
- ✓ se trouver en position régulière vis-à-vis du service national ;
- ✓ être reconnue, apte physiquement et médicalement pour servir la fonction ;
- ✓ être âgée de 18ans au moins et 45ans au plus au 1<sup>er</sup> Janvier de l'année portant ouverture de concours, s'il s'agit d'un premier recrutement ;
- ✓ être titulaire de l'un des titres requis pour le niveau minimum de recrutement du cadre et échelle.

#### **1-2 Les dossiers de candidature**

Puisqu'il existe deux catégories de candidats que peuvent participer aux concours organisés par la DREN, il est nécessaire de distinguer les dossiers spécifiques aux nouveaux candidats et les dossiers relatifs aux candidats professionnels.

### **1-2-1 Pour les nouveaux candidats**

Pour pouvoir participer au recrutement du personnel organisé par la DREN DIANA, les candidats doivent fournir les dossiers cités ci-dessous :

- une demande sur papier libre adressée à Monsieur le Ministre de l'ENRS (MENRS) ;
- une copie d'acte de naissance de moins d'un an ;
- un extrait de casier judiciaire (Bulletin n°3) moins de 3 mois ;
- une photocopie dûment légalisée du diplôme ;
- une attestation de libération de SN pour les candidats de sexe masculin ;
- un certificat de visite médicale (modèles 57-58) avec une photo d'identités récentes 4x4 ;
- une lettre d'engagement signée par le candidat mentionnant son desiderata et le cas échéant le consentement de son ou de sa conjoint(e) en 4 exemplaires et à légaliser auprès des autorités compétentes ;
- une fiche de renseignements dûment remplie et signée par le candidat ;
- un certificat de résidence ;
- un acte de mariage s'il y a lieu ;
- un imprimé de contrat de travail non rempli mais dûment muni de la mention « lu et accepté » signé par le candidat sauf pour les sortants de l'ENS de moins de 45 ans, en 4 exemplaires ;
- une photocopie légalisée de la CIN.

### **1-2-2 Pour les candidats professionnels**

Pour la deuxième catégorie de candidats, cinq pièces doivent être fournies. Ce sont :

- une nouvelle demande sur papier libre adressée à Monsieur le Ministre de l'ENRS ;
- une lettre d'engagement signée par le (la) candidat(e) mentionnant son desiderata et le cas échéant, le consentement de son ou de sa conjoint(e) en 4 exemplaires et à légaliser auprès des autorités compétentes ;
- une fiche de renseignements dûment remplie et signée par le (la) candidat(e) ;
- un certificat de résidence ;
- un acte de mariage.

### **1-3 Les concours**

Les candidats aux emplois de fonctionnaire sont recrutés pour la première fois par voie de concours direct et de concours professionnel, sur titre pour les candidats déjà fonctionnaires.

#### **1-3-1 Les dispositions générales<sup>1</sup>**

Les concours directs de recrutement de fonctionnaires sont ouverts aux candidats justifiant du titre ayant servi à la définition du niveau minimum de recrutement de cadre et échelle de classification de corps de fonctionnaires concernés.

Le recrutement sur titre est réservé aux candidats ayant effectué une formation au sein des établissements nationaux de formation et aux fonctionnaires boursiers à titre de l'Etat Malgache qui ont effectué un stage à l'extérieur, au moins six mois, sanctionnés par un titre reconnu par le système d'équivalence dans la fonction publique. Les candidats ayant déjà les qualités de fonctionnaires peuvent participer aux concours professionnels de recrutement à un autre emploi de fonctionnaire à condition qu'ils aient au moins quatre années d'ancienneté dans leur corps d'origine ainsi que les agents non encadrés de l'Etat s'ils remplissent une ancienneté de six ans.

#### **1-3-2 L'admissibilité et l'admission**

D'une part, tous les dossiers de la candidature doivent être analysés et étudiés par les responsables du recrutement pour pouvoir distinguer les candidats remplissant les dossiers exigés et ceux qui ne les remplissent pas. A l'issue de cette analyse, certains candidats seront autorisés à passer les concours. On parle, dans ce cas, de l'admissibilité.

D'autre part, les candidats ainsi admis aux concours doivent passer une observation de la pratique en classe s'il s'agit d'un enseignant et un entretien d'une durée de 15 minutes pour tous les candidats, portant sur :

- l'analyse des séances réalisées (en Français) ;
- la motivation du candidat (en Malgache ou en Français).

A l'issue de la pratique et de l'entretien, certains candidats sont admis. On parle alors de l'admission définitive.

---

<sup>1</sup> Loi n°2003-011 du 03 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires, article 18 : alinéas 1,6 à 10 et article 19 : alinéa 1 à 3.

Tout candidat absent à la pratique de classe et/ou à l'entretien et tout candidat qui a une note strictement inférieure à 5 sur 20 sont éliminés directement.

Le coefficient appliqué à la pratique de classe est le nombre 3 et celle de l'entretien est le nombre 2.

#### **1-4 L'accueil et l'intégration du personnel**

Après concours direct, les candidats ainsi nommés sont soumis à un stage probatoire de un an. A l'expiration de ce stage, ils sont, par arrêté pris après avis de la commission administrative paritaire du corps du fonctionnaire, soient titularisés, soient soumis à une nouvelle période de stage dont la durée est fixée à un an. A la fin de ce nouveau stage, les stagiaires, dans les mêmes formes, sont soit titularisés, soit licenciés.

S'ils ne sont pas licenciés, ils seront directement intégrés dans le corps de fonctionnaires mais pour les contractuels, il faut au moins accomplir 6 ans de services sans interruption pour être intégrés dans le corps des fonctionnaires. Dans ce cas, des grades, classes et échelons sont attribués à ces employés en fonction de leurs diplômes.

Par contre, les candidats admis aux concours professionnels sont directement nommés aux grades, classes et échelons, dotés de l'indice immédiatement supérieur à leurs derniers indices dans les corps de leur provenance.

Il faut noter qu'avant l'intégration du personnel dans le corps de fonctionnaires, il doit fournir toutes les pièces citées ci-après :

- demande avec avis des chefs hiérarchiques ;
- photocopie certifiée conformément au diplôme ;
- acte de naissance ;
- extrait ou copie conforme de l'attestation de libération du SN ;
- copie conforme de la lettre de mise en service pour ceux qui n'ont pas faits le SN ou copie conforme de la première décision d'affectation ;
- copie conforme des quatre premiers contrats et dernier contrat ou avenant ;
- dernière souche de BC ;
- certificat de non interruption de service ;
- attestation de service effectué.

Comme remarque, s'il y a eu interruption de service, il faut une décision de l'absence sans solde délivrée par les services de finances ou lettre de résiliation du contrat ou demande avec avis défavorable.

### **1-5 La formation du personnel**

La formation constitue à priori le principal facteur de valorisation des ressources humaines. L'investissement de formation est une préoccupation majeure de l'Administration car il est très important de suivre régulièrement l'évolution de son personnel. Pour renforcer le professionnalisme, des formations spécialisées sont développées en formation initiale et continue.

« La formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques de la GRH. Alors, on définira la formation professionnelle comme l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter au changement structurel et à la modification de l'organisation de travail impliqués par des évolutions technologiques et économiques et favoriser leur évolution professionnelle »<sup>1</sup>.

Parfois, les candidats ainsi admis aux concours directs sont de nouveaux candidats qui ne sont pas encore expérimentés et sont soumis à une période de stage.

Pour remédier à ce problème et assurer l'adaptation des nouveaux entrants à leur emploi, la DREN DIANA organise une formation appelée : "formation initiale". Cette dernière est surtout appliquée au personnel enseignant parce que la mission principale de la DREN est d'assurer le bon fonctionnement de cette direction, notamment de l'éducation nationale de la région qui se traduira par la réduction de taux d'analphabétisme.

Parallèlement, une formation continue est également offerte à tout le personnel en vue de :

- ❖ perfectionner sa qualification ;
- ❖ assurer son adaptation à l'évolution de la technologie, des structures administratives ainsi qu'à l'évolution culturelle, économique et sociale ;
- ❖ éviter une éventuelle reconversion brutale qui lui serait préjudiciable ;
- ❖ favoriser sa promotion sociale.

Le but de cette formation est de développer la connaissance, la compétence et l'aptitude d'un personnel ou d'un groupe en vue de les mettre à jour. A cet effet, la DREN doit :

- élaborer un plan de carrière pour son personnel ;
- planifier les besoins en formation, bourse d'étude, de stage et de perfectionnement de ses employés ;
- prévoir des crédits pour la formation du personnel suivant la planification ainsi établie.

---

<sup>1</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.

## **2- LE CONTRAT DE TRAVAIL**

Par définition, le contrat de travail « est un accord entre deux personnes : l'une, l'employé s'engage à mettre son activité à la disposition de l'autre, l'employeur moyennant une rémunération ou salaire »<sup>1</sup>.

Pour les deux parties contractantes, le contrat de travail est un moyen de preuve c'est-à-dire il précisera non seulement l'identification de l'employeur et de travailleur mais aussi les obligations et les droits des deux parties.

### **2-1 Les différentes formes de contrat de travail**

Le contrat de travail peut prendre plusieurs formes mais on distingue deux cas : le cas général et le cas pratique.

#### **2-1-1 Cas général**

D'une manière générale, le contrat de travail peut prendre trois formes à savoir :

- Le Contrat à l'Essai (CE)
- Le Contrat à Durée Déterminée (CDD)
- Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI)

Le Contrat à l'Essai, comme son nom l'indique, est un contrat de travail provisoirement conclu entre l'employeur et le travailleur. Il est utilisé dans le but de donner à chaque partie d'apprécier les conditions du travail. Même il s'agit d'un contrat provisoire, ses contenus comportent les mêmes dispositions et conditions de travail et des protections sociales que les deux autres formes de contrat (CDD, CDI).

Puisqu'il s'agit d'un contrat de travail à l'essai, chaque partie contractante a le droit de rompre unilatéralement le contrat sans préavis et sans indemnités sauf conventions contraires. La durée du CE est fonction de la catégorie professionnelle du travailleur et dépend de l'employeur mais au maximum six mois et renouvelable une seule fois.

Le CDD est conclu suivant l'existence d'un terme fixé par les parties ou en fonction d'un événement que pourra survenir au cours du temps du contrat.

En effet, tous les travaux qui ne durent pas plus de deux ans n'entrent pas dans les activités normales de l'entreprise ou de l'administration et qui portent sur un ouvrage déterminé, peuvent faire l'objet d'un CDD.

---

<sup>1</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina 2005-2006

Les durées minimum et maximum d'un CDD sont respectivement de six mois et de deux ans. Quelque soit la durée du contrat, ce dernier est renouvelable seulement deux fois y compris la période de l'essai s'il y a lieu. Dans le cas où l'employeur voudrait réembaucher l'employé après un seul CDD, la durée d'interruption ne dépasse pas un mois et ce cas est considéré comme le renouvellement du contrat.

Quant au CDI, le salarié s'engage à travailler par l'employeur pour un temps indéterminé. Dans ce cas, le contrat de travail sera rompu, soit par les événements incontrôlés par les parties, soit par la volonté de l'une des deux parties.

### **2-1-2 Cas pratique**

Pour le cas de la DREN DIANA, le contrat de travail qu'elle pratique se présente sous deux formes dont :

- Le Contrat de Courte Durée.
- Le Contrat de Longue Durée.

D'une part, lorsque la DREN DIANA a besoin de nouveaux employés dans une durée déterminée pour assurer son travail, elle peut dans ce cas, faire un recrutement temporaire. Alors, en ce moment là, le contrat de travail conclu entre les deux parties s'appelle CCD. Cependant, l'employeur peut rompre le contrat au temps qu'il veut.

Il faut remarquer que les Employés de Courte Durée (ECD) ne font pas partie des fonctionnaires même s'ils sont recrutés pour travailler dans un établissement public.

D'autre part, en cas de remplacement des postes vacants et/ou de recrutement de nouveaux employés dans une durée indéterminée, le contrat de travail ainsi conclu est le CLD.

Il faut noter que pour les Employés de Longue Durée (ELD) en qualités de contractuels, leur contrat de travail est renouvelé tous les 2 ans. Après le deuxième renouvellement du contrat d'un agent contractuel, on lui attribue directement le CLD. A cet effet, le contractant doit demander le renouvellement de contrat appelé avenant. Le dossier de la demande d'avenant comprend ainsi :

- une demande avec avis favorable des chefs hiérarchiques ;
- un CDI ;
- un certificat de continuité de service ;
- une fiche d'avenant pré-signée avec la mention manuscrite « lu et accepté » ;
- une copie du premier et du dernier contrat ;

- une note de présentation « MODELE F » ;
- une fiche n°2 de renouvellement.

Si la durée de l'avenant (un an) est expirée, le contractuel doit faire une demande d'intégration pour qu'il soit vraiment inscrit au registre des fonctionnaires.

## **2-2 La sanction**

On distingue les fonctionnaires stagiaires et les fonctionnaires titulaires.

Concernant les premiers fonctionnaires, les sanctions disciplinaires applicables sont, soit la prolongation de stage, soit le licenciement.

Quant aux fonctionnaires titulaires, deux degrés de sanctions disciplinaires sont applicables :

- Premièrement, les sanctions du premier degré prononcées par le ministère. Elles concernent l'avertissement ou le blâme.
- Deuxièmement, les sanctions du second degré prononcées par l'autorité investie de pouvoir de nomination, après avis du conseil de discipline. Elles frappent la suspension de solde, la radiation du tableau d'avancement pour une durée déterminée, la réduction de l'ancienneté, l'abaissement d'échelon, la rétrogradation, la mise en retraite d'office, la révocation avec suppression des droits à pension et déclaré à jamais incapable d'exercer aucune fonction publique, la révocation sans suppression des droits à pension.

## **2-3 La suspension du contrat de travail**

Si le fonctionnaire commet une faute grave, s'agissant d'un manquement à ses obligations professionnelles ou d'une infraction de droit commun, il sera en effet, suspendu de sa fonction.

Il est important de dire que tout fonctionnaire suspendu à sa fonction est privé de rémunération à l'exception des avantages sociaux.

## **2-4 La cessation du contrat de travail**

Pour les fonctionnaires titulaires, les causes de la cessation définitive des fonctions sont les suivantes:

- le décès ;
- l'inaptitude définitive ;
- la perte de la nationalité Malagasy ;

- la déchéance des droits civiques ;
- la démission ;
- la révocation et;
- l'admission à la retraite.

Parmi les sept formes de cessation définitive de fonctions précitées, on va étudier en particulier l'admission à la retraite. Au titre de retraite avant terme, le fonctionnaire peut sur sa demande être admis en trois types de retraite que sont :

- la retraite d'ancienneté c'est-à-dire le fonctionnaire a accompli 25 ans de services effectifs, de quel âge qu'il soit ;
- la retraite proportionnelle lorsque le fonctionnaire accomplit 15 ans de services effectifs quelque soit l'âge ;
- la retraite anticipée si le fonctionnaire est âgé entre 45 et 55 ans et n'ayant pas accompli 15 ans de services effectifs.

En ce qui concerne la retraite pleine, lorsqu'un fonctionnaire atteint l'âge de 60 ans, il est obligatoirement radié de la liste des corps des fonctionnaires, conformément à l'article 75 alinéa 1 de la loi n°2003-011 du 3 septembre 2003<sup>1</sup> : "nul ne peut servir en qualité de fonctionnaire à partir de l'âge de 60 ans".

Mais il faut noter que tout fonctionnaire qui part en retraite que ce soit anticipée ou pleine, a droit avant son départ à une indemnité d'installation de retraite calculée proportionnellement aux années de services effectifs et n'excédant pas 12 mois du dernier salaire.

Comme remarque, la cessation de fonction au terme prévu n'ouvre pas droit à l'indemnité de licenciement. Par contre, la cessation d'emploi avant terme prévu est subordonnée à un préavis donné par la partie "employeurs" de un mois pour les fonctionnaires classés dans les catégories I à IV et un mois et demi pour ceux qui sont classés dans les catégories V à VIII.

---

<sup>1</sup> Bureau de la DREN DIANA, année 2006.

### **3- L'ORDRE DE MISSION, D'AFFECTION ET DE MUTATION**

Pour mieux assurer leur tâche, les employés de la DREN doivent partir en mission, si besoin est. L'affectation du personnel et la mutation de poste sont les politiques utilisées par la DREN pour répondre aux attentes de son personnel et pour la bonne marche de ses activités.

#### **3-1 L'ordre de mission**

Avant de partir en mission, il est obligatoire pour le fonctionnaire de remplir un ordre de mission. A chaque déplacement, un seul ordre de mission est suffisant.

##### **3-1-1 L'ordre de route**

L'ordre de route doit comprendre au moins les mentions ci-après :

- ✓ Dates et heures en toutes lettres.
- ✓ Indications précisant : grade, indice et groupe.
- ✓ Motifs de déplacement (doivent rentrer dans le cadre de service).
- ✓ Certification de présence indispensable : conférence, audience, examen,....
- ✓ Distance à parcourir.
- ✓ Durée du trajet et taux d'indication d'avance perçue.

##### **3-1-2 Le déplacement**

Il est vrai de dire que pour réaliser une mission, il faut toujours un déplacement que ce soit temporaire ou définitif. Ce dernier correspond à une affectation. Le déplacement temporaire est celui au terme duquel le fonctionnaire doit retourner dans le poste ou la résidence qu'il occupait avant sa mise en route.

En ce qui concerne le déplacement temporaire à l'intérieur du territoire national, les conditions d'allocation des indemnités sont déterminées comme suit :

- L'indemnité correspond à trois fois du taux de base journalier du groupe concerné.
- Le taux de base est dû pour chaque repas ou découcher intervenu au cours de la journée.
- L'obligation de prendre un repas ou un coucher est établie par le simple fait que l'agent s'est trouvé en déplacement pendant la période de temps comprise entre :
  - 11 H et 14 H : pour le repas midi ;
  - 18 H et 21 H : pour le repas du soir ;

- 00 H et 05 H : pour le coucher.

Pour avoir droit à un taux de base, l'agent doit se trouver en journée pendant la totalité de la période considérée.

**Par exemple :**

Un agent qui a quitté son poste à 5H du matin et qui est de retour à 10H 59' n'a droit à aucune indemnité. Par contre, s'il part à 10H et revient à 14H 30', il a droit à l'indemnité de repas de midi.

Pour un fonctionnaire qui effectue un stage de spécialisation ou de perfectionnement, l'indemnité de déplacement n'est pas due si une indemnité de scolarisation est prévue, si le logement et la nourriture sont assurés.

Toutefois, lorsque la durée du stage est supérieure à un mois, le stagiaire est considéré comme provisoirement affecté au lieu de son stage. Dans ce cas, il n'est pas bénéficiaire d'une indemnité de déplacement temporaire dès qu'il arrive à son lieu de stage. Par contre, il perçoit une indemnité d'installation provisoire égale à la moitié de l'indemnité de déménagement.

En matière de transport, le fonctionnaire ne peut prétendre qu'à son transport personnel et à celle d'une quantité limitée de bagages suivant les règlements spéciaux à chaque entreprise transporteuse.

### **3-2 L'ordre d'affectation et de mutation**

Par définition : « l'affectation est la désignation d'un fonctionnaire à un poste de travail. La mutation est un changement d'affectation. L'affectation ou la mutation géographique est le déplacement du fonctionnaire d'une circonscription administrative à une autre ou d'un Faritany à un autre »<sup>1</sup>.

On parle d'une affectation ou mutation interne, s'il s'agit d'un déplacement géographique d'une circonscription administrative à une autre. Par exemple : d'une CISCO à une autre de même DREN. Tandis qu'une affectation ou mutation est dite externe si le déplacement géographique du fonctionnaire s'étend d'une région à une autre ou d'un Faritany à un autre.

Les motifs d'une demande d'affectation ou de mutation sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Journal Officiel de la République de Madagascar du lundi 13 décembre 2004, article 3

- ✓ rapprochement de ménage pour les fonctionnaires mariés légalement (certification de mariage obligatoire) ;
- ✓ maladie du fonctionnaire approuvée par un certificat médical ;
- ✓ maladie des enfants ou de l'époux ;
- ✓ étude des enfants ;
- ✓ soutien de famille en cas de décès des parents ;
- ✓ poursuite des études pour le fonctionnaire ;
- ✓ relation du fonctionnaire avec son entourage ;
- ✓ divorce, veuvage.

Le fonctionnaire affecté ou muté doit déposer une lettre de demande :

- à la DREN accompagnée des pièces justificatives nécessaires ;
- au directeur de la DREN sous couvert du chef CISCO s'agissant d'une affectation ou mutation interne ;
- au Ministre de l'ENRS sous couvert du directeur de la DREN et du chef CISCO concernés s'il s'agit d'une affectation ou mutation hors région.

Toutes affectations et/ou mutations à l'intérieur de chaque région relèvent de la compétence du directeur de la DREN et du chef CISCO concernés.

Toutefois, le Ministre de l'ENRS peut, en cas de besoin, faire reconsidérer les décisions prises à l'échelon de la région et/ou prononcer des décisions d'affectation ou de mutation à l'intérieur de cette région.

Il est important de dire que « aucun mouvement du personnel ne peut avoir lieu pendant les périodes scolaires. Tout déplacement du personnel doit se faire durant les périodes de grandes vacances »<sup>1</sup>. C'est la raison pour laquelle un calendrier de mouvement d'affectation est établi par la DREN DIANA, résumé dans le tableau ci-après.

**Tableau n°14** : Calendrier des demandes d'affectation

| DATES        | ORDRES DE DECISION D'AFFECTION             | RESPONSABLES |
|--------------|--|--------------|
| 30 Mars      | Dépôt des demandes d'affectation           | A la CISCO   |
| 30 Avril     | Transmission des demandes d'affectation    | A la DREN    |
| 30 Mai       | Envoi de tous les dossiers d'affectation   | Au MENRS     |
| Juin-Juillet | Déroulement de la commission d'affectation | Au MENRS     |
| Fin Juillet  | Elaboration des décisions d'affectation    | DRH/MENRS    |

**Source** : Bureau de la DREN DIANA, Janvier 2007

---

<sup>1</sup> Article 3 de l'arrêté n°11155 / 2006 / MENRS portant réglementation des mouvements d'affectation du personnel.

Il ressort de ce tableau que la prise de décision d'affectation ou de mutation du personnel s'effectue au moment des grandes vacances, conformément à tout ce qui a été écrit précédemment.

On a aussi remarqué que toute demande d'affectation ou de mutation de résidence hors région est envoyée par la DREN au MENRS et que ce dernier prononcera les décisions d'affectation ou de mutation s'il l'accepte.

Il est important de dire que toute demande ne respectant pas le calendrier des demandes d'affectation sera renouvelée au calendrier suivant.

#### **4- LES CONGES DIVERS**

Outre, le repos hebdomadaire et les jours fériés, les fonctionnaires de la DREN DIANA ont aussi le droit d'arrêter de travailler un certain temps pour diverses raisons, en prenant ce qu'on appelle "**congé**".

D'après l'article 2 du décret n° 2004-812 du 24 Août 2004, fixant le régime des congés, des permissions et des autorisations d'absence des fonctionnaires<sup>1</sup>, « le congé est une autorisation d'absence au poste de travail à laquelle, un fonctionnaire peut prétendre dans les conditions particulières définies au présent titre, **des congés** ».

Les fonctionnaires peuvent prétendre aux différentes sortes de congé que sont : le congé annuel, le congé annuel cumulé, le congé pour éducation dans les domaines social, civique et syndical, le congé de maternité, le congé de paternité et le congé de maladie.

##### **4-1 Les congés payés**

On appelle congés payés, les congés annuels et cumulés auxquels les fonctionnaires ont droit. Ce sont des droits inviolables et imprescriptibles. Tout personnel, quelque soit son cadre et sa catégorie professionnelle, en position d'activité, a droit au congé annuel et au congé cumulé.

##### **4-1-1 La durée du congé**

La durée du congé annuel est fixée à 2,5 jours par mois de service effectif, soit 30 jours pour une année de service complète.

---

<sup>1</sup> Bureau de la Fonction Publique d'Antsiranana, année 2006

Avec sa propre volonté, le fonctionnaire peut échelonner la deuxième fraction de sa jouissance en congé c'est-à-dire les 15 derniers jours sur les 30 jours de congé annuel. Par contre, la jouissance de la première fraction, les 15 premiers jours, est obligatoire sans interruption. Il est important de dire que le fonctionnaire peut obtenir le report de la deuxième fraction de congé de 15 jours seulement pendant 5 années consécutives, afin de bénéficier après 6 années de service, conformément aux alinéas 1 et 2 de l'article 8 du décret n° 2004-812 du 24 Août 2004 fixant le régime des congés, des permissions et des autorisations d'absence des fonctionnaires<sup>1</sup>, de :

- ❖ deux mois de congé annuel cumulé, s'ils ont bénéficié pendant les 6 années de permission d'absence n'excédant pas 20 jours ;
- ❖ deux mois et 20 jours de congé annuel cumulé, s'ils n'ont pas bénéficié d'aucune permission d'absence pendant les 6 années de service.

Toutefois, en ce qui concerne le personnel enseignant, leurs congés annuels cumulés ne peuvent pas excéder la durée des vacances scolaires en exclusion des délais de routes.

#### **4-1-2 L'allocation du congé**

L'Administration employeur doit verser à son personnel pendant toute la durée du congé, une allocation proportionnelle à son droit au congé.

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 de congé non prise proportionnelle à la durée du congé non pris (voir chapitre suivant).

Il est à remarquer que :

- ➡ Lorsque le fonctionnaire titulaire de congés annuels est appelé à accomplir des périodes d'instruction au titre du service national ou est placé dans la position de congé de maladie, ses congés annuels sont considérés comme suspendus.
- ➡ Le transport des fonctionnaires et de leurs familles en congés annuels cumulés est à la charge de l'Administration employeur dans les conditions fixées par la réglementation sur les déplacements des fonctionnaires.

---

<sup>1</sup> Bureau de la Fonction Publique d'Antsiranana, année 2006

## **4-2 Les congés spéciaux**

Tout travailleur fonctionnaire a droit à d'autres congés à savoir :

- les congés pour formation et pour éducation ;
- les congés de maladie ;
- les congés de maternité et de paternité.

### **4-2-1 Les congés pour formation et pour éducation**

Le fonctionnaire peut bénéficier d'un congé pour formation, octroyé par voie de décision du Ministre chargé de la Fonction Publique, après avis favorable du Ministre employeur. De même, en ce qui concerne le congé pour éducation dans les domaines social, civique et syndical, il a également droit mais seulement octroyé par voie de décision du Ministre employeur.

Pour tout cas, les congés pour formation et pour éducation ne sont pas cumulables avec d'autres congés.

### **4-2-2 Les congés de maladie**

Le personnel de la DREN DIANA bénéficie des congés de maladie pendant une certaine période. Cette dernière est limitée à un mois à compter du jour de la cessation de service dans le cas où les congés durent une année de service. Mais, si l'état de santé de l'intéressé nécessite encore de congés, ces derniers peuvent être renouvelés sans pour autant dépasser trois mois pendant une période de 12 mois consécutifs.

A l'expiration de cette période de trois mois, le fonctionnaire est, soit mis en position de disponibilité, soit mise en congé de longue durée<sup>1</sup>, soit s'il est reconnu définitivement inapte, admis à la retraite.

Il est à remarquer que les frais de transport résultant de l'hospitalisation ou de l'évacuation sanitaire d'un fonctionnaire, à l'intérieur du territoire national, sont à la charge de l'Administration employeur.

---

<sup>1</sup> Les congés de longue durée sont accordés pour une ou plusieurs périodes consécutives de 6 mois à concurrence de cinq années.

### **4-2-3 Les congés de maternité et de paternité**

Enfin, le fonctionnaire bénéficie soit d'un congé de maternité s'agissant du personnel féminin, soit d'un congé de paternité pour le personnel masculin. La durée du congé de maternité est fixée à trois mois pour le fonctionnaire titulaire et fixée à deux mois pour le contractuel. Tandis que, la durée d'un congé de paternité est évaluée seulement à quinze jours à partir de la date d'accouchement.

Pour tout cas, la jouissance de ces congés est justifiée par une demande, au plutôt quatre semaines et au plus tard deux semaines avant la date présumée de l'accouchement.

## **5- LES PROBLEMES RENCONTRES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

Les problèmes rencontrés au sein de la DREN DIANA en matière d'administration du personnel sont de diverses formes. En général, ces problèmes sont souvent liés au recrutement, au départ en congé, à l'affectation et à l'insuffisance du personnel.

### **5-1 Problèmes dus au recrutement**

Quant un établissement a décidé de recruter de nouveaux employés, les candidats postulants sont souvent des nouvelles personnes à l'établissement. C'est pourquoi les personnes ainsi admises au recrutement doivent être familiarisées et formées pour qu'elles s'adaptent facilement à l'activité de l'établissement.

Selon Jean-Marie PERETTI<sup>1</sup> : « quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- une phase d'information ;
- une phase d'apprentissage du métier ;
- une phase d'apport personnel à l'entreprise ».

Cependant, l'intégration de nouveaux employés au sein de la DREN DIANA pose de problèmes en matière d'administration car le nouveau entrant peut commettre des erreurs au commencement de la tâche pour laquelle il a été recruté. Dans ce cas, l'information de celui-ci concernant les dossiers de son prédécesseur ainsi que son apprentissage du métier sur terrain sont nécessaires.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 200. p.217

## **5-2 Problèmes du départ en congé et d'affectation**

Quelque soit la catégorie de grade de fonctionnaire demandant un congé et une affectation, sa demande doit être analysée par son supérieur hiérarchique et ce dernier avec sa compétence personnelle donne son avis à propos de la demande.

Comme la DREN DIANA souffre actuellement de l'insuffisance de personnel, le départ en congé de certains employés entraîne une lenteur dans la réalisation des tâches de l'activité de la DREN.

L'insuffisance de matériels de bureau utilisés par la DREN oblige les employés à faire le traitement manuel de tous les dossiers du départ en congé. Ce qui provoque le retard d'envoi des dossiers au responsable concerné et des erreurs sur la régularisation de la situation.

Parallèlement à ceci, on constate un changement de considération (ou timbre) au moment du traitement des dossiers. En conséquence, presque tous les dossiers envoyés sont rejetés ou retournés à l'expéditeur à cause de manque d'articles.

On a aussi constaté que l'affectation du personnel pose de problèmes au niveau de la DREN DIANA parce que souvent le remplacement de ces fonctionnaires sera fait dans un temps imprécis. En effet, l'administration du personnel est difficile car l'insuffisance de celle-ci persiste toujours.

## **5-3 Non remplacement du personnel cessé**

A titre de rappel, les causes de départ de fonctionnaires sont diverses : démission, fin de CDD, licenciement, retraite, décès,...

Dans la plupart des cas, les problèmes se posent au niveau de départ de la mise à la retraite.

On a développé précédemment dans ce même chapitre que quatre cas peuvent se présenter en matière de départ en retraite que sont :

- soit le fonctionnaire part pour la retraite d'ancienneté après avoir accompli 25 ans de services effectifs ;
- soit il part pour une retraite proportionnelle après avoir accompli 15 ans de services effectifs ;
- soit il part pour retraite s'il est âgé entre 45 et 55 ans et n'ayant pas accompli 15 ans de services effectifs ;
- soit il part pour retraite pleine.

A chaque cas, on a toujours constaté que des fonctionnaires veulent choisir le départ. Donc, un certain nombre d'employés vont quitter l'Administration. Ce qui correspond à des postes vacants.

De plus, certains employés sont aussi décédés, démissionnaires, inaptes à l'accomplissement de leurs tâches, ...mais ne sont pas remplacés. Même si l'Administration a essayé de recruter de nouveaux fonctionnaires, le personnel cessé n'est pas toujours remplacé en totalité.

#### **5-4 Non respect des règles disciplinaires**

Durant notre séjour au bureau de la DREN DIANA, on a remarqué que certains employés ne respectent pas les règles disciplinaires imposées par l'autorité hiérarchique, qui n'est autre que le Directeur de la DREN. Cette violation disciplinaire s'accroît surtout sur deux points :

➤ **Primo : non respect de la procédure à suivre.** Malgré les différentes notes de service communiquées par la DRH afin d'améliorer le système de travail en matière disciplinaire, des irrégularités sont toujours commises par certains employés, notamment en ce qui concerne le respect de la procédure à suivre pour traiter un problème.

➤ **Secundo : absence fréquente et abandon de poste.** Souvent, des employés s'absentent et/ou abandonnent leurs postes alors que le nombre de jours de la suspension de solde est largement inférieur au nombre de jours d'absence et/ou d'abandon de poste. En outre, la suspension effective de la solde des fonctionnaires coupables d'absence irrégulière et d'abandon de poste n'intervient que très tardivement. Ce qui veut dire que des relations disciplinaires existent entre certains employés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Après avoir analysé la réalité sur la pratique d'administration du personnel et les différents problèmes rencontrés, nous allons aborder le second chapitre de cette dernière partie qui traitera le système de rémunération du personnel, ses modalités de calcul ainsi que les différents problèmes affectant le système de rémunération du personnel.

## **CHAPITRE II : ANALYSES DU SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL**

Souvent l'intervention de l'homme est indispensable pour transformer les produits nécessaires à la satisfaction directe des besoins. Dans ce cas, le travail fourni doit avoir une contrepartie, c'est la rémunération.

« L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance de la rémunération dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés »<sup>1</sup>.

Après avoir retracé les composants et le traitement de la rémunération, ce présent chapitre présentera les modalités de calcul de la rémunération ainsi que les problèmes y afférents.

### **1- LES COMPOSANTS DE LA REMUNERATION**

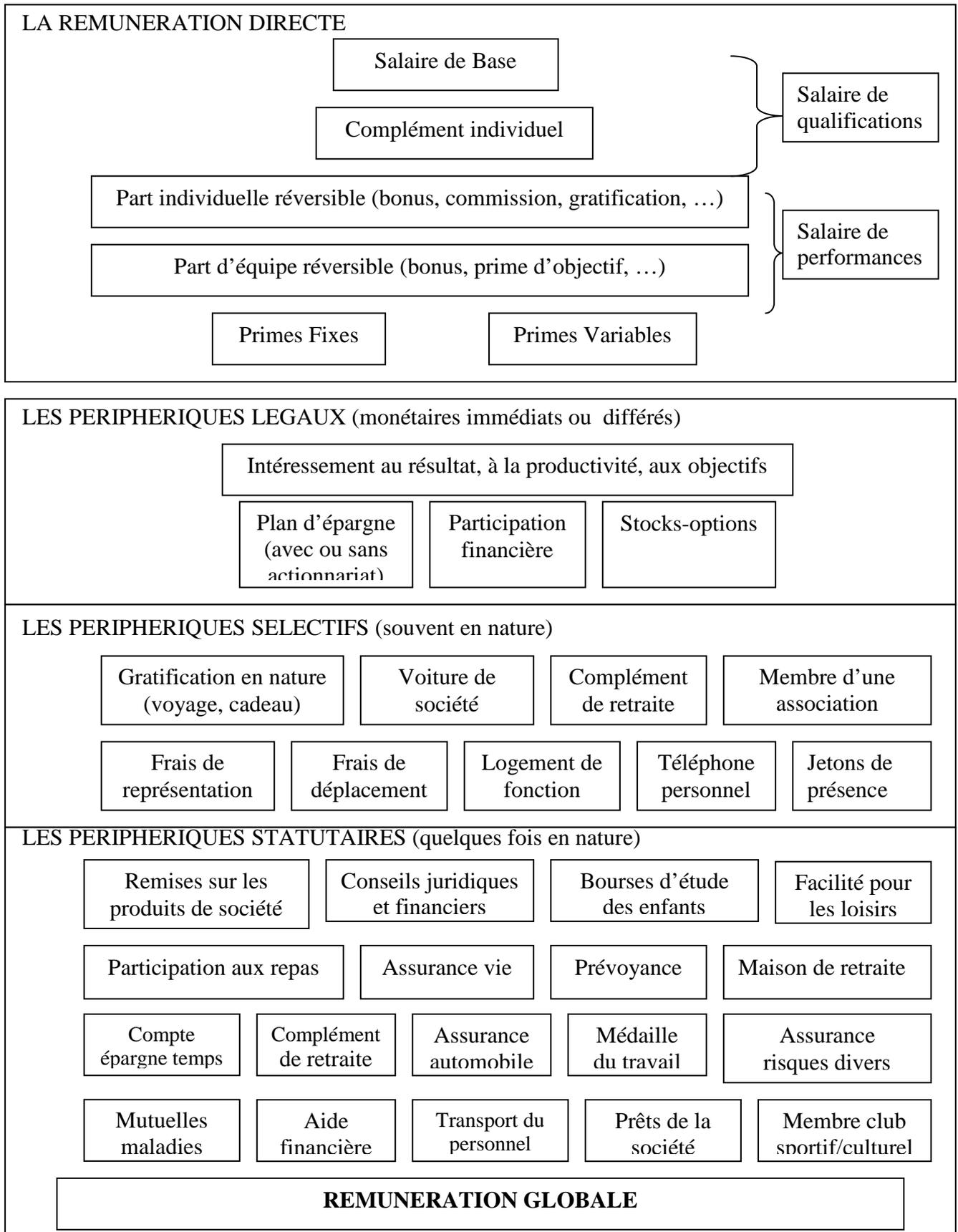
Avec la diversification des formes de rémunération, il convient d'identifier et de classer les principaux composants de la rémunération. Les critères qui permettent de classer les éléments qui composent la rémunération sont multiples. Gérard DONNADIEU<sup>2</sup> a proposé une mise en perspective, sous forme d'une pyramide de rémunérations, des différentes formes de rémunération que nous allons présenter dans le schéma ci-après.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p. 259

<sup>2</sup> G. DONNADIEU, "Rémunérer n'est pas tout", in Personnel n° 340, Juin 1998, p.17

**Schéma n°3** : Pyramide des rémunérations



**Source** : Selon Gérard DONNADIEU, "Rémunérer n'est pas tout", in Personnel n°340, Juin 1998 p.17.

Pour déterminer la rémunération, il faut distinguer :

- les éléments permanents c'est-à-dire le Salaire de Base (SB) ;
- les éléments variables, ce sont les accessoires de salaire.

## **2- LES MODALITES DE CALCUL DE LA REMUNERATION**

Comme les employés dans le secteur privé, le personnel de la DREN DIANA bénéficie d'un SB déterminé à partir :

- d'un Salaire Minimum d'Embauche (SME) ;
- de la classification du travailleur.

Il bénéficie également des autres avantages qualifiés aux éléments non permanents du salaire.

Par contre, des retenus salariaux sont obligatoirement déduits de sa rémunération.

### **2-1 Le Salaire de Base**

« Le salaire de base n'est qu'un composant de la rémunération globale que perçoit le salarié »<sup>1</sup>. Plus précisément « le salaire est la rémunération versée au travailleur par l'employeur. Elle est déterminée par le contrat du travail »<sup>2</sup>.

Les règles les plus importantes concernant le SB sont :

- o L'existence d'un Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ou d'un SME.
- o L'existence des rémunérations minimales hiérarchiques.
- o L'égalité des salaires entre homme et femme.

#### **2-1-1 Le Salaire Minimum d'Embauche**

« Comme le minimum vital pour les travailleurs leur assurant un pouvoir d'achat suffisant »<sup>3</sup>, le SME est fixé suivant la catégorie professionnelle de l'employé. Il est révisé périodiquement compte tenu de l'évolution des comptes de l'Etat, de la conjoncture économique et de coûts de la vie.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, 2002-2003, p.134

<sup>2</sup> M.M. GLEREAN, R. LERION et M. C. SALESSE, Economie et Droit, édition Foucher, Paris 1996, p.58

<sup>3</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina 2005-2006.

**Par exemple<sup>1</sup>** :

En 2004, un décret pris après avis au Conseil National du Travail fixe le SME à Ar. 50 612 dans tous les secteurs privés et actuellement, il est fixé à Ar 63 542,80 et Ar 64 400 respectivement pour les secteurs non agricoles et agricoles.

Mais il faut noter que dans les secteurs publics, le SME est fixé en fonction de l'évolution du salaire de base des fonctionnaires. L'indice utilisé pour fixé le SME correspond à l'indice attribué à chaque fonctionnaire selon leur catégorie professionnelle.

**2-1-2 Les grilles indiciaires des fonctionnaires de la DREN DIANA**

Au sein de la DREN DIANA, les grilles indiciaires des fonctionnaires se présentent comme suit :

---

<sup>1</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina 2005-2006 et 2006-2007.

**Tableau n°15** : Grilles indiciaires pratiquées à la DREN DIANA

| Grades    | Catégorie I<br>Employés de<br>Service | Catégorie I<br>Employés<br>d'Administration | Catégorie I<br>Instituteur<br>"D"          | Catégorie II<br>Assistant de<br>Service | Catégorie II<br>Assistant<br>d'Administration | Catégorie II<br>Instituteur<br>"C"      | Catégorie III<br>Adjoint<br>d'Administration |
|-----------|---------------------------------------|---|--|---|---|---|--|
| Stagiaire | 260                                   | 300   | 340  | 360                                     | 380   | 430                                     | 500  |
| 2.1       | 280                                   | 315   | 355  | 385                                     | 415   | 450                                     | 540  |
| 2.2       | 300                                   | 350   | 370  | 410                                     | 435   | 470                                     | 850  |
| 2.3       | 320                                   | 355   | 385  | 440                                     | 455   | 490                                     | 620  |
| 1.1       | 340                                   | 370   | 400  | 470                                     | 490   | 525                                     | 665  |
| 1.2       | 360                                   | 395   | 415  | 500                                     | 515   | 545                                     | 715  |
| 1.3       | 380                                   | 415   | 435  | 530                                     | 540   | 570                                     | 765  |
| P.1       | 410                                   | 440   | 455  | 560                                     | 570   | 600                                     | 825  |
| P.2       | 445                                   | 460   | 475  | 595                                     | 605   | 620                                     | 885  |
| P.3       | 480                                   | 490   | 495  | 635                                     | 640   | 645                                     | 950  |
| PCE.1     | 515                                   | 515   | 515  | 675                                     | 675   | 675                                     | 1 020  |
| PCE.2     | 675                                   | 675   | 675  | 1 020                                   | 1 020   | 1 020                                   | 1 550  |
| PCE.3     | 1 020                                 | 1 020                                       | 1 020                                      | 1 550                                   | 1 550   | 1 550                                   | 1 600  |
| Grades    | Catégorie III<br>Instituteur<br>"B"   | Catégorie IV<br>Chargé<br>d'enseignement    | Catégorie V<br>Attaché<br>d'Administration | Catégorie V<br>Chargé<br>d'enseignement | Catégorie VI<br>Professeur<br>Licencié        | Catégorie VII<br>Professeur<br>Certifié | Catégorie VIII<br>Professeur<br>Certifié     |
| Stagiaire | 575                                   | 625   | 650  | 650                                     | 750   | 850                                     | 950  |
| 2.1       | 610                                   | 685   | 710  | 710                                     | 815   | 920                                     | 1 035  |
| 2.2       | 640                                   | 750   | 780  | 780                                     | 900   | 995                                     | 1 125  |
| 2.3       | 670                                   | 820   | 850  | 850                                     | 970   | 1 075                                   | 1 225  |
| 1.1       | 725                                   | 920   | 930  | 930                                     | 1 105   | 1 160                                   | 1 335  |
| 1.2       | 770                                   | 1 000                                       | 1 020                                      | 1 020                                   | 1 195   | 1 255                                   | 1 455  |
| 1.3       | 815                                   | 1 095                                       | 1 115                                      | 1 115                                   | 1 290   | 1 355                                   | 1 585  |
| P.1       | 860                                   | 1 220                                       | 1 220                                      | 1 220                                   | 1 390   | 1 465                                   | 1 725  |
| P.2       | 910                                   | 1 325                                       | 1 325                                      | 1 325                                   | 1 500   | 1 585                                   | 1 880  |
| P.3       | 965                                   | 1 430                                       | 1 460                                      | 1 460                                   | 1 610   | 1 710                                   | 2 045  |
| PCE.1     | 1 020                                 | 1 550                                       | 1 600                                      | 1 600                                   | 1 750   | 1 850                                   | 2 225  |
| PCE.2     | 1 550                                 | 1 600                                       | 1 750                                      | 1 750                                   | 1 850   | 2 225                                   | 2 325  |
| PCE.3     | 1 600                                 | 1 750                                       | 1 850                                      | 1 850                                   | 2 225   | 2 325                                   | 2 425  |
| PCE.4     | 1 750                                 | 1 850                                       | 2 225                                      | 2 225                                   | 2 325   | 2 520                                   | 2 525  |

**Source** : Bureau du Solde de la DREN DIANA, année 2007

Il est à remarquer que dans la colonne grade, le nombre à gauche signifie classe et le nombre à droite veut dire échelon, donc on lit par exemple pour la 3<sup>ème</sup> ligne : 2<sup>ème</sup> classe et 1<sup>er</sup> échelon.

Aussi, P signifie Principal et PCE veut dire Principal de Classe Exceptionnelle.

En ce qui concerne l'avancement :

- L'avancement d'échelon, après la titularisation c'est-à-dire après l'expiration du stage, se déroule tous les 2ans (du stage de titularisation au 1.3).
- L'avancement de classe s'effectue tous les 3ans (du P1 au P3).
- Les fonctionnaires, en terminant les deux avancements cités ci-dessus, seront reclassés (reclassement indiciaire) tous les quatre ans à partir du PCE.1 jusqu'à leur retraite.

### **2-1-3 Le calcul du Salaire de Base**

Pour faciliter leur travail en matière du calcul de la rémunération du personnel, les responsables de la GRH de la DREN DIANA utilisent un code appelé "Code Rubrique" (CR). Ce dernier est attribué à chaque élément constituant la rémunération du personnel.

Pour calculer le SB, le CR 500 est utilisé pour tous les employés quelle que soit leur catégorie professionnelle. Il est obtenu par la formule :

$$\text{CR 500} = \frac{\text{I x VPI}}{12}$$

Avec I : Indice et VPI : Valeur du Point d'Indice où VPI = Ar 750

Outre le CR 500, un complément spécial formé par les Codes Rubriques 501, 502, 503, 505 et 506, est aussi un autre élément du SB. Ces cinq CR se regroupent pour former un seul code appelé CR 600 c'est-à-dire CR 600 = CR (501+502+503+505+506). Il faut noter que le CR 600 est fonction de la catégorie professionnelle et de grade de l'employé.

#### **Application :**

M. RAKOTO, enseignant auprès de la DREN DIANA, est classé dans la catégorie professionnelle III avec un grade de 1<sup>ère</sup> classe et 1<sup>er</sup> échelon. Il a pour indice de 665. Après avoir lu son bulletin de solde, nous avons pu relever son salaire de base qui se présente comme suit :

- **CR 500 :**  
$$\text{On a : CR 500} = \frac{I \times \text{VPI}}{12} \quad \text{CR 500} = \frac{665 \times 750}{12} = \text{Ar } 41\,562,50$$
  
- **CR 600 :**  

|            |    |            |
|------------|----|------------|
| CR 501 =   | Ar | 664,80     |
| + CR 502 = | Ar | 95 336,40  |
| + CR 503 = | Ar | 3 520,00   |
| + CR 504 = | Ar | 8 200,00   |
| + CR 505 = | Ar | 21 737,60  |
| CR 600 =   | Ar | 129 458,80 |
  
- **SB :**  $\text{SB} = \text{CR 500} + \text{CR 600}$   
 $\text{SB} = 41\,562,50 + 129\,458,80$   
 $\text{SB} = \text{Ar } 171\,021,30$

## 2-2 Les accessoires de rémunération

En sus du salaire de base, on peut ajouter à la rémunération du personnel, divers composants complémentaires qualifiés des accessoires de rémunération. On distingue les indemnités et les prestations familiales.

### 2-2-1 Les indemnités

Les indemnités peuvent aussi être un complément du salaire de base. Mais d'une manière générale, les indemnités qui peuvent être assimilées au salaire de base ne sont seulement que de deux sortes :

- ❖ les indemnités rémunératoires ;
- ❖ les indemnités compensatrices.

Les indemnités rémunératoires ont pour origines :

- Perçues au cours de l'exécution du travail :
  - indemnités pour les heures supplémentaires ;
  - indemnités de congés payés ;
  - indemnités comportant un délai de préavis.
- Perçues à la cessation du contrat de travail :
  - indemnités de brusque rupture du contrat pour le CDD ou de préavis pour le CDI.

Les indemnités compensatrices sont dues à la cessation du contrat de travail. On y trouve :

- ◆ indemnités de la rupture du contrat avant terme ;
- ◆ indemnités de licenciement.

Dans la pratique, différentes indemnités sont allouées aux employés de la DREN DIANA. Celles-ci, bien sûr, sont calculées en fonction du groupe professionnel du travailleur et de sa nature elle-même.

Comme le calcul du salaire de base, des codes rubriques sont aussi attribués à chaque indemnité pour faciliter leur distinction. Ci-après les différentes indemnités que nous avons pu recenser lors de notre séjour au sein de la DREN DIANA.

### **CR 517 : Indemnité forfaitaire**

Cette indemnité a été perçue par les employés de la DREN à compter du 24 Novembre 1997 jusqu'à nos jours avec les taux énumérés ci-après suivant la fonction et le cadre occupés par le salarié.

- Cadre D, C, B = Ar 1 400
- Cadre A :
  - chargé d'enseignement = Ar 3 000
  - professeur licencié = Ar 4 000
  - professeur certifié = Ar 5 000
  - conseiller pédagogique = Ar 5 000

### **CR 530 : Indemnité d'éloignement**

Pour bien distinguer l'indemnité à chaque employé, la mise en place d'une zone de répartition a été maintenue :

- Zone 0 : chef lieu de Faritany et ses environs avec Centre de Santé de Base (CSB).
- Zone 1 : zone accessible avec CSB.
- Zone 2 : zone accessible saisonnièrement sans CSB, postes et banques.
- Zone 3 : zone difficilement accessible sans CSB, ....

Alors, les fonctionnaires résidants dans la zone 0 ne bénéficient pas cette indemnité. Par contre, ceux qui résident dans les trois autres zones sont assujettis de l'indemnité d'éloignement avec les taux suivants :

- Zones 1 : Ar 3 000
- Zones 2 : Ar 9 000

- Zones 3 : Ar 14 000

### **CR 532 : Indemnité de craie**

Avec les trois niveaux d'enseignement dans les établissements publics dont EPP, CEG et Lycée, les taux d'indemnités de craie allouées aux enseignants sont les suivants :

- Ecole Primaire Publique (EPP) :
  - ✓ Classe normale = Ar 7 000
  - ✓ Classe multigrade (plus d'une classe) = Ar 14 000
- Collège d'Enseignement Général (CEG) = Ar 10 000
- Lycée = Ar 14 000

### **CR 533 : Indemnité spécifique pour les enseignants en salle**

Comme son nom l'indique, l'indemnité CR 533 est spécifiquement au personnel enseignant qui a pour fonction d'enseigner les élèves dans une salle de classe. Elle est aussi fixée suivant les quatre zones précitées ci-dessus avec lesquelles les enseignants résidants dans la zone 0 sont éliminés. Les taux applicables sont:

- Zone 1 = Ar 6 000
- Zone 2 = Ar 13 000
- Zone 3 = Ar 20 000

### **CR 542 : Indemnité d'encadrement**

Quant à l'indemnité CR 542, elle est spécifique aux fonctionnaires chargés d'encadrement. Les taux mensuels de cette indemnité sont fixés ainsi qui suivent dès le mois de septembre 2001 jusqu'à nos jours :

- Inspecteur de l'Enseignement Primaire = Ar 14 000
- Inspecteur Administratif et Financier = Ar 14 000
- Conseiller Pédagogique Secondaire = Ar 10 000
- Conseiller Pédagogique Primaire = Ar 10 000
- Assistant Pédagogique = Ar 5 000

### **CR 543 : Indemnité de fonction spécifique**

En ce qui concerne l'indemnité de fonction spécifique, elle est spécifique aux agents chargés de l'administration. Les taux mensuels ainsi appliqués sont les suivants :

- Directeur EPP =Ar 5 000
- Directeur CEG =Ar 6 000
- Directeur Adjoint CEG =Ar 5 000
- Proviseur Lycée =Ar 10 000
- Proviseur Adjoint Lycée =Ar 8 000
- Chef de Division CISCO =Ar 6 000
- Chef ZAP =Ar 6 000
- Agents chargés de la fonction d'économiste dans les établissements scolaires =Ar 6 000

Les indemnités de déplacement temporaire et définitif des agents fonctionnaires sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°16** : Indemnités de déplacement (en Ar)

| Catégories | Déplacement temporaire |                 | Déplacement définitif  |
|------------|------------------------|-----------------|--|
|            | Indemnité journalière  |                 | Indemnité journalière  |
|            | Taux de base (TB)      | Par jour (TBx3) | Jour de départ et jour d'arrivée valent chacun un jour complet |
| I et II    | 1 000                  | 3 000           | 3 600  |
| III et IV  | 800                    | 2 400           | 3 000  |
| V et VI    | 600                    | 1 800           | 2 400  |

**Source** : Bureau de la Fonction Publique Antsiranana, année 2006

Comme remarques :

- Les indemnités pour frais de tournée ou d'intérim allouées au personnel sont fixées selon les mêmes tarifs que les indemnités de déplacement.
- Les indemnités allouées au conjoint(e) sont de 2/3 à celles de l'intéressé(e).
- Chaque enfant ou ascendant bénéficie d'une indemnité de déplacement fixée à la moitié de l'indemnité que perçoit l'agent intéressé.

Ces deux derniers points sont uniquement valables pour le déplacement définitif.

Concernant l'indemnité de déménagement et d'aménagement allouée aux employés en déplacement définitif, les régimes de fixation sont les suivants :

- Pour les fonctionnaires de catégories I et II : Ar 13 000 par famille de 1 à 4 personnes et Ar 2 000 par personne à titre d'indemnité supplémentaire.
- Pour les fonctionnaires de catégories III et IV : Ar 11 000 par famille de 1 à 4 personnes et Ar 2 000 par personne à titre d'indemnité supplémentaire

- Pour les fonctionnaires de catégories V et VI : Ar 9 000 par famille de 1 à 4 personnes et Ar 2 000 par personne à titre d'indemnité supplémentaire.

Toutefois, cette indemnité n'est pas due dans les cas ci-après :

- lorsque le fonctionnaire se rend en congé cumulé ou en congé de longue durée ;
- lorsque le fonctionnaire rejoint, à l'expiration de son congé annuel cumulé, son ancien poste d'affectation.

En sus de ces différentes indemnités citées ci-dessus, d'autres indemnités peuvent également être allouées aux employés de la DREN DIANA, mais faute des données disponibles, nous n'avons pas pu recenser ces indemnités.

### **2-2-2 Les prestations familiales**

Comme les employés travaillant dans les secteurs privés perçoivent des prestations familiales données par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, les fonctionnaires travaillant au sein de la DREN DIANA bénéficient également de ces avantages. Ces derniers, pour le personnel concerné, figurent parmi sa rémunération.

On distingue quatre sortes de prestations familiales :

- les allocations prénatales ;
- les allocations de maternité ;
- les avantages familiaux ;
- les allocations familiales.

#### *2-2-2-1 Les allocations prénatales*

Il est à signaler que tout agent masculin non marié n'a pas droit aux allocations prénatales. Pour cela, l'intéressé pour avoir son allocation prénatale, doit remplir les conditions citées ci-après:

- une demande écrite adressée au Service Provincial de la Gestion Financière en trois exemplaires ;
- un certificat de grossesse de 4<sup>ème</sup> mois en 3 exemplaires ;
- un acte de mariage.

#### *2-2-2-2 Les allocations de maternité*

Les agents mariés et les femmes mères (enfants naturels) ont droit aux allocations de maternité. Ces dernières sont appelées : "allocations de maternité de deuxième tranche".

#### **Pièces à fournir :**

- Certificat de vie de 6<sup>ème</sup> mois révolu de l'enfant en trois exemplaires
- Une demande adressée au SPGF en trois exemplaires

#### *2-2-2-3 Les avantages familiaux*

Dans le cas où des avantages familiaux sont distribués aux employés, ces derniers doivent préparer obligatoirement les pièces suivantes :

- ❖ Une demande écrite adressée au SPGF.
- ❖ Une déclaration des charges de famille.
- ❖ Un acte de reconnaissance en cas d'adoption pour les agents masculins non mariés.
- ❖ Un acte de naissance de l'enfant.
- ❖ Un certificat de vie commune.
- ❖ Un certificat administratif de garde et de charge commune.
- ❖ Une photocopie du dernier bulletin de solde.
- ❖ Un consentement de la mère (cas d'enfant non reconnu).
- ❖ Un certificat d'acquiescement de l'époux adoption judiciaire (cas de l'agent masculin marié).

Toutes les pièces énumérées ci-dessus doivent être établies en trois exemplaires.

#### *2-2-2-4 Les allocations familiales*

L'enfant plus de 15 ans n'a plus droit automatiquement aux allocations familiales qu'avec production des pièces ci-après, chacune en trois exemplaires, sauf la dernière :

- ✓ Demande écrite.
- ✓ Déclaration de charge de famille.
- ✓ Certificat de scolarité de chaque enfant plus de 15 ans en période d'année scolaire.
- ✓ Photocopie de bulletin de solde mentionnant la dernière allocation familiale perçue et le dernier bulletin de solde.

Il faut noter que le certificat de scolarité délivré par les écoles privées doit être visé par le chef CISCO.

Conformément aux CR 610 et 611, les allocations familiales allouées aux enfants à charge de moins de 15 ans sont résumées comme ci-dessous :

- ❖ CR 610 : allocation familiale
  - Premier enfant = Ar 157
  - Deuxième enfant = Ar 384
  - Troisième enfant = Ar 310
- ❖ CR 611 : supplément d'allocation familiale
  - Premier enfant = Ar 200
  - Deuxième enfant = Ar 400
  - Troisième enfant = Ar 600

### **2-3 Autres avantages**

Parfois, les employeurs accordent aussi à leurs travailleurs d'autres avantages salariaux comme les gratifications (treizième et/ou quatorzième mois).

Les gratifications peuvent prendre diverses formes à savoir :

- ✚ Gratifications contractuelles prévues par :
  - Le contrat individuel.
  - Le règlement intérieur.
  - La convention collective.
  - L'accord d'Administration.
- ✚ Gratifications qui résultent d'un usage constant.
- ✚ Gratifications bénévoles, lorsque l'employeur décide en toute liberté de l'opportunité d'augmenter le montant de la rémunération de son ou de ses employé(s).

Le personnel de la DREN DIANA ne perçoit pas ces gratifications mais parallèlement, un système de motivation a été instauré c'est-à-dire la distribution de la distinction honorifique.

D'une part, la distinction honorifique est un système de motivation du personnel mais d'autre part, est un système d'augmentation de la rémunération allouée aux agents retraités car une majoration par grade est acquise, pour les services effectués, aux fonctionnaires mis à la retraite.

**Tableau n°17** : Pourcentage de majoration dû aux fonctionnaires bénéficiaires de la distinction honorifique.

| GRADES                                 | MAJORATION |
|--|------------|
| Chevalier                              | 5%         |
| Officier                               | 6%         |
| Commandeur                             | 7%         |
| Grand officier                         | 8%         |
| Grand croix de 2 <sup>ème</sup> classe | 9%         |

**Source** : Bureau Chancellerie de la DREN DIANA, année 2006.

Il est à rappeler que, outre les mérites des candidats, leurs bonnes conduites, moralités et leurs jouissances des droits civiques, ils doivent remplir les conditions ci-après pour obtenir la distinction honorifique :

**ORDRE NATIONAL** :

Chevalier : être âgé de 45 ans révolu, 20 ans de services effectués (service militaire compris).

Officier : 5 ans d'ancienneté dans le grade de chevalier.

Commandeur : 4 ans d'ancienneté dans le grade d'officier.

Grand-officier : 3 ans d'ancienneté dans le grade de commandeur.

Grand-croix de 2<sup>ème</sup> classe : 5 ans d'ancienneté dans le grade de grand-officier.

**ORDRE DE MERITE DE MADAGASCAR** :

Chevalier : être âgé de 40 ans au moins, 20 ans de services (service militaire compris).

Officier : 5 ans d'ancienneté dans le grade de chevalier.

Commandeur : 5 ans d'ancienneté dans le grade d'officier.

**2-4 Les retenues réglementaires sur la rémunération**

Sont déduites du salaire global du personnel les retenues ci-après :

➔ IRSA

➔ CRCM ou CPR

❖ **CRCM ou CPR :**

Seuls les fonctionnaires encadrés et assimilés peuvent être gérés par la Caisse de Retraite Civile et Militaire (CRCM) ou de la Caisse de Prévoyance et de Retraite (CPR). Le code rubrique correspondant est le CR 770. Ce dernier est obtenu par la formule :

$$\text{CR 770} = \text{CR 600} \times 4\%$$

En revenant dans notre application concernant le SB, on a trouvé :

$$\text{CR 600} = \text{Ar } 129\,458,80$$

$$\text{CR 770} = 129\,458,80 \times 0,04 \implies \text{CR 770} = \text{Ar } 5178,352$$

$$\text{CRCM de Mr RAKOTO} = \text{Ar } 5178,352$$

Pour les agents contractuels, le CR 772 est attribué à leur CRCM ou CPR. La valeur de sa CPR ou CRCM est obtenue par la même formule que le CR 770 mais avec le taux de 3%.

$$\text{CR 772} = \text{CR 600} \times 3\%$$

Il est à remarquer que les demandes de remboursement des pensions CRCM ou CPR, dont la solde d'activité avait été supportée par le budget général de l'Etat, sont adressées directement par les intéressés à la Direction de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat en constituant les pièces à joindre suivantes :

- Fiche de renseignements.
- Etat ou relevé de service.
- Certificat de cessation de paiement.
- Bulletin individuel des notes.
- Dossier de liquidation des pensions.

❖ **IRSA**

L'Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA) concerne les personnes physiques exerçant des activités salariales et ayant leur résidence habituelle à Madagascar<sup>1</sup>.

Le Code Rubrique utilisé pour calculer l'IRSA est le CR 706. Il est déterminé à partir du solde 500 (CR 500) selon les barèmes ci-après<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Marie Ange BOTOLAHY, Cours Fiscalité, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005

<sup>2</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina 2005-2006

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Jusqu'au Ar 50 000         | Ar 300 |
| Ar 50 000,20 à Ar 100 000  | 5%     |
| Ar 100 000,20 à Ar 300 000 | 15%    |
| Plus de Ar 300 000         | 30%    |

Pour Mr RAKOTO, son CR 500 = Ar 41 562,50. Alors l'IRSA perçu dans son salaire est de Ar 300.

### **3- LES PROBLEMES AFFECTANT LE SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL**

L'analyse effectuée en matière de rémunération du personnel nous montre que des problèmes persistent dans la DREN DIANA. L'objet de ce dernier paragraphe est donc d'identifier ces différents problèmes.

#### **3-1 Faible niveau de rémunération du personnel**

Comme Madagascar fait partie des pays en voie de développement, les problèmes financiers touchent aussi bien les ménages que l'Etat. Ces problèmes sont des obstacles à l'amélioration du système de rémunération du personnel de la DREN DIANA. Ainsi, certains nombres du personnel de la DREN sont obligés de fournir beaucoup d'efforts pour assurer leurs tâches, mais aucune rémunération de performance ne leur est accordée ni des heures supplémentaires. Or, le niveau de la rémunération allouée à ces employés ne leur permet pas d'assurer le minimum vital.

Dans la plupart des cas, un employé administratif occupe deux à trois postes, un enseignant tient plusieurs classes, mais leur rémunération ne correspond ni au travail qu'ils fournissent ni au niveau de revenu nécessaire dans un contexte marqué par la hausse du coût de la vie.

#### **3-2 Faible budget de l'Etat**

L'étude menée dans le deuxième chapitre de la première partie de cet ouvrage nous montre que les établissements publics représentent 69% du total des écoles dans la région DIANA. Ceci nous permet de dire que l'Etat occupe une lourde responsabilité à la bonne marche de l'Education Nationale dans la région DIANA surtout au niveau du financement de toutes les activités de cette DREN.

Or à Madagascar, il apparaît que l'éducation ne perçoit qu'une faible part du budget national. Bien évidemment, ce faible niveau du budget consacré à l'éducation se répercute sur les budgets destinés à chaque DREN.

Le présent chapitre nous a permis de connaître comment la DREN DIANA calcule les rémunérations de ses employés. Il développe toutes les rubriques entrant dans le calcul du SB ainsi que les accessoires de rémunération en utilisant les codes rubriques. Il identifie également les retenues réglementaires déduites du salaire global du personnel. Enfin, il détaille les grands problèmes qui affectent la rémunération du personnel de la DREN DIANA.

Alors, dans le dernier chapitre de cet ouvrage, nous allons formuler quelques suggestions en vue de contribuer à l'amélioration de l'administration et du système de rémunération du personnel de la DREN DIANA.

## **CHAPITRE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION**

Malgré les efforts entrepris par la DREN DIANA en matière de gestion du personnel, les recherches que nous avons effectuées auprès de cette direction nous révèlent une certaine faille. Le suivi de certains documents administratifs et l'enquête auprès des divers responsables nous permettent de constater des problèmes que nous avons évoqués dans les chapitres précédents. Face à ces problèmes, nous proposons de formuler diverses stratégies et suggestions d'amélioration afin de rendre efficace le système d'administration et de rémunération du personnel de la DREN DIANA.

### **1- AMELIORER LA QUALITE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

Dans l'Administration, le personnel prend une place très importante car la réussite de l'activité de celle-ci dépend sans doute de la volonté et de la compétence de ses employés. Il est alors important de mettre l'accent sur la qualité d'administration de ces derniers pour pouvoir améliorer la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'Administration. Pour ce faire, nous proposons quatre solutions d'amélioration au niveau :

- du système de recrutement ;
- de la gestion du départ en congé et de l'affectation ;
- de la discipline et des procédures appliquées ;
- des formations du personnel.

#### **1-1 Harmoniser le système de recrutement**

Dans la plupart des cas, les Administrations accordent une place importante au recrutement de leur personnel en raison de la nécessité de disposer rapidement de collaborateurs opérationnels de bon niveau.

Comme nous avons vu auparavant, le recrutement de nouveaux employés dans l'Administration (DREN DIANA) pose souvent des problèmes d'incompétence au niveau de l'accomplissement de leurs tâches. Ceux-ci sont dus au système de recrutement car « la réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, la recherche méthodique des candidatures externes, la qualité des procédures d'accueil et d'intégration et de l'importance des enjeux justifie un audit de recrutement »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J.M PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p. 195

Pour améliorer le système de recrutement du personnel, il faut tenir compte de quatre points importants :

❖ **La préparation du recrutement.** Elle comporte :

- L'expression de la demande : l'établissement de la demande du recrutement doit être décentralisé pour bien définir le poste et le profil de la candidature.
- L'analyse de la demande : avant que les opérations de recrutement soient lancées, il faut que l'opportunité de la demande soit vérifiée tout d'abord par la DRH de la DREN avant de l'envoyer au ministère.
- La définition de poste et du profil : elle permet de définir le profil du candidat c'est-à-dire les tâches et les responsabilités qu'il va exercer. En effet, elle doit permettre de fixer les exigences en qualifications requises, de fixer les qualités de personnalité, de fixer la fourchette de rémunération du poste ainsi que de présenter le poste au candidat.

❖ **La recherche des candidatures.** On distingue la prospection interne et la recherche des candidatures externes. Comme la DREN DIANA souffre actuellement de personnel, nous proposons qu'elle fasse la recherche des candidatures externes pour augmenter l'effectif de ses employés. Elle peut faire la proposition interne sous conditions que les candidats internes doivent affronter les différentes étapes de la procédure et passer les mêmes tests que les postulants externes et en remplaçant leurs postes par de nouveaux candidats externes.

❖ **La sélection des candidatures.** Le premier triage, comme d'habitude, débute par l'analyse des lettres de candidature et la confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste en tenant compte de la politique actuelle du gouvernement en ce qui concerne la décentralisation du pouvoir.

Après avoir analysé tous les dossiers de candidature, on passe directement à l'entretien des postulants dans le but de :

- informer les candidats sur l'Administration, le poste à pouvoir et ses caractéristiques et;
- leur permettre de s'exprimer pour qu'ils donnent le maximum d'informations sur leur passé professionnel et leurs aspirations dans l'avenir.

Ainsi, les meilleurs candidats peuvent être éliminés à la phase d'examen ou de test, alors que certains qui ne sont pas du tout compétents sont admis. Ceci est expliqué par diverses raisons, par exemples : fraude, corruption.

Pour sortir de cette situation, on doit laisser à la dernière phase de la sélection de candidature, les tests ou les examens. En fait, l'objectif d'un test est de :

- ✓ faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contres indications pour le poste ;
- ✓ classer les aptitudes des candidats choisis et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

❖ **L'accueil et l'intégration.** Une fois achevées les deux précédentes phases, les candidats ainsi retenus doivent se présenter au responsable hiérarchique demandeur pour une décision finale de les intégrer ou non dans l'Administration.

### **1-2 Améliorer la gestion de départ en congé et d'affectation**

La gestion du congé et d'affectation est une tâche non négligeable dans l'administration du personnel car le départ pour congé et pour affectation agit sur l'effectif des employés.

Tout travailleur en position d'activité a droit à un congé de différentes sortes et qu'il est susceptible d'être affecté. Si on affecte un employé, cela veut dire qu'il y a un poste vacant. De même, le départ en congé d'un employé correspond aussi à un poste vacant mais peut l'être dans un temps précis ou non. Alors, l'amélioration de la gestion du congé et d'affectation est une fonction que les responsables de la Gestion des Ressources Humaines doivent prendre en compte. Pour ce faire, nous proposons les solutions suivantes :

**Premièrement** : comme le personnel enseignant, il faut aussi que la jouissance des congés annuels accordés aux grands responsables administratifs et techniques se situe durant les périodes des vacances scolaires parce que pendant ces laps de temps, leurs responsabilités sont moins lourdes par rapport aux autres périodes. Par contre, au début des rentrées scolaires, il faut que le nombre du personnel partant en congé soit limité pour que l'activité de l'Administration ne soit pas interrompue. Pour tout cas, chaque année, les décisions et le planning des congés du personnel doivent être établis par l'Administration compétente.

**Deuxièmement** : il est vrai de dire que pour diverses raisons, les fonctionnaires ont droit de faire une demande d'affectation mais il faut souligner que pour le cas de la DREN DIANA, il est rare que tous les employés affectés soient remplacés. C'est pourquoi nous proposons d'attendre les nouveaux employés remplaçants avant de délivrer l'autorisation d'affectation en vue de préserver la continuité du service.

### **1-3 Renforcer la discipline et la procédure appliquée**

Pour éviter les conséquences fâcheuses qui peuvent nuire aux intérêts de l'Administration et des Etablissements, la procédure et la discipline devront être minutieusement respectées en matière des permissions et autorisations d'absences et d'abandons de poste.

Pour tout employé s'absentant et/ou abandonnant souvent de son poste, la suspension effective de solde l'attendra. Pour cela, il est précisé que compte tenu de la reprise de service, l'autorité qui avait pris la décision de suspension devrait procéder à l'abrogation de la dite décision. Si elle fige la nécessité de cette abrogation pour une période d'absence indéterminée, une lettre de suspension pour arrêter le paiement de la solde avant l'apparition de décision réglementaire doit être adressée à la personne responsable avec les pièces jointes, par exemple la demande d'explication. En outre, la date précise du début d'abandon de poste doit être mentionnée dans la lettre d'arrêt de paiement et pour les absences fréquentes, le nombre de jours doit être également compté et la suspension de solde doit couvrir la totalité des jours d'absences. Toutefois, les dates précises des absences et la demande d'explication devraient être détaillées dans le compte rendu.

Pour une période déterminée c'est-à-dire la période d'absence est déterminée, allant du début d'absence jusqu'à la reprise de service, il ne devra alors émettre à son encontre qu'un ordre de recette pour les sommes indûment perçues. Le paiement du solde devrait être rétabli dès que l'intéressé a repris son service. Le chef hiérarchique direct qui constate la reprise de service effective doit demander l'abrogation de la décision qui avait placé l'intéressé dans la position d'absence sans solde. Pour ce faire, une attestation de reprise du service devra être envoyée au directeur de la DREN par voie hiérarchique.

En ce qui concerne le personnel enseignant, l'amélioration de l'encadrement des élèves et le renforcement de la discipline au sein des établissements doivent figurer parmi leurs préoccupations afin d'atteindre l'objectif de l'enseignement de qualité. De ce fait, les chefs d'établissements et les chefs ZAP devraient renforcer la discipline et les règles à respecter et instituer des sanctions afin de lutter contre leur manque d'assiduité. En plus des questions de discipline, l'amélioration du système d'encadrement des élèves constitue l'un des moyens jugés utiles pour réduire le taux de redoublement des élèves afin d'atteindre le pourcentage de redoublement de 10% en 2015<sup>1</sup>. Dans ce cas, les enseignants doivent être en mesure de vérifier en permanence la compétence des élèves en organisant régulièrement des

---

<sup>1</sup> MAP, PLAN D'ACTION MADAGASCAR, un Plan Audacieux pour le Développement Rapide, p.54

tests pour identifier les points faibles et les points forts de chaque élève afin qu'ils puissent comprendre les erreurs qu'ils ont commises.

#### **1-4 Organiser des formations au personnel.**

Pour assurer la compétitivité et la performance d'une Administration, la formation du personnel est un préalable indispensable car « la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'Administration. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de ses objectifs : satisfaction professionnelle et performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises »<sup>1</sup>.

Pour répondre présent et efficacement aux objectifs de la formation, il faut la bien organiser.

##### **1-4-1 Plan de formation**

Il s'articule sur quatre phases :

###### **❖ Analyse des besoins de formation.**

Les besoins de formation apparaissent sur trois niveaux à savoir :

- **Le niveau individuel :** il faut organiser le questionnaire et l'entretien pour chaque employé pour analyser l'intérêt et la nécessité d'améliorer ses connaissances par des actions des formations liées à ses fonctions actuelles ou à des évolutions technologiques.

- **Le niveau sectoriel :** ceci ne concerne qu'un métier de l'Administration, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail. Ici, l'objectif est d'améliorer un poste (métier) à partir d'une meilleure adaptation du personnel et par conséquent par des formations complémentaires ou d'un perfectionnement des connaissances et l'acquisition d'habileté en vue de la maîtrise des techniques ou des responsabilités.

- **Le niveau institutionnel :** il s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'Administration et ses ressources humaines.

###### **❖ Choix de la formation.**

La politique de la formation repose sur des choix et leur traduction en termes d'arbitrage.

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p.395

- **La formation interne :** dans le cas où l'Administration dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, qui peut couvrir à la formation interne.

- **La formation externe :** au contraire, elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'Administration par des organismes extérieurs.

❖ **Réalisation de la formation.**

Le contenu de plan de formation doit être diffusé à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie et qu'après la diffusion que la formation doit être débutée, en fonction de la programmation des actions. Au cours de la formation, l'Administration doit maîtriser la gestion des absences sur le poste de travail et le suivi des stages et des convocations.

❖ **Evaluation de la formation.**

Pour savoir si la formation apporte des bonnes innovations à l'Administration, l'évaluation doit porter sur trois axes :

- **Le premier** portant sur les réactions des stagiaires concerne l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire de retenir les sentiments des stagiaires à propos du contenu et du déroulement de la formation et d'apprécier leur degré de satisfaction.

- **Le second** touchant le transfert des acquis en compétences, s'agit de vérifier que les employés formés sont capables de transférer leur acquis dans l'accomplissement de leur fonction c'est-à-dire de vérifier s'ils possèdent vraiment des compétences professionnelles dans la réalisation de leurs tâches.

- **Le troisième et dernier** axé sur l'amélioration des résultats de l'Administration est censé de mesurer le véritable retour sur l'investissement de la formation.

Pour ce faire, il est important d'apprécier l'efficacité de la formation à l'aide des indicateurs de performance (résultat obtenu) et des indicateurs de progrès (amélioration des conditions générales de l'activité).

#### **1-4-2 Objectifs de formation**

Pour atteindre les objectifs fixés par le gouvernement actuel dans le cadre du MAP, le PAT et le PE dans chaque région doivent être formés d'une manière continue et durable. Pour les nouveaux PAT, des stages pratiques doivent leur être offerts pour échapper aux problèmes dus aux recrutements du personnel non compétent. De même, des stages pratiques sur la supervision d'un enseignement chevronné aideraient le PE à maîtriser les techniques d'enseignement et le prépareraient à faire face à des situations imprévues en classe.

Comme les enseignants, les chefs d'établissements, les conseillers pédagogiques, les chefs CISCO, les chefs ZAP,...qui sont les premiers responsables à la réalisation des activités de la DREN en matière d'éducation doivent également bénéficier des formations adéquates. Parallèlement, le PAT occupant une lourde responsabilité doit aussi être formé parce qu'il assure la gestion administrative et technique de la DREN.

Une fois que ces responsables soient bien formés, ils devront à leur tour transmettre et dispenser facilement une formation plus spécifique à leurs subordonnés. La formation offerte peut être une formation initiale et/ou une formation continue mais l'objectif doit se baser sur le développement des compétences professionnelles du personnel.

## **2- STIMULER LA MOTIVATION DU PERSONNEL**

Pour assurer la bonne marche de la gestion de l'Administration afin d'avoir d'un très bon résultat de son activité, il faut que chaque employé prenne sa responsabilité. « L'homme doit être au centre des préoccupations de l'entreprise »<sup>1</sup>. Mais il faut souligner qu'il est difficile pour chaque employé de prendre sa responsabilité sans la motivation. Pour cela, la motivation du personnel constitue un facteur clé pour atteindre les objectifs prédéfinis par l'Administration. Pour ce faire, nous proposons deux systèmes de motivation du personnel à savoir :

- l'amélioration du niveau de la rémunération et ;
- l'amélioration des conditions de travail.

### **2-1 Améliorer le niveau de la rémunération du personnel**

« Les décisions qui influent sur les mesures salariales sont des décisions individuelles ou générales relatives au salaire, les décisions relatives aux primes et aux certaines charges sociales. Les principales décisions concernent les augmentations générales et individuelles »<sup>2</sup>.

Ainsi, l'amélioration du niveau de la rémunération a un effet important sur la motivation du personnel car la première contre-partie attendue par les employés du travail qu'ils fournissent est le salaire.

Dans la plupart des temps, l'augmentation des salaires est accordée en fonction des diplômes et de l'ancienneté du personnel. Mais, il est important de prendre en considération leur performance et leur aptitude pour l'inciter à travailler avec enthousiasme. Il faut

---

<sup>1</sup> [www.profil-rh.com](http://www.profil-rh.com)

<sup>2</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p. 272

également tenir compte le nombre d'heures de travail fourni et la complexité de la fonction détenue pour éviter la non proportionnalité du travail offert et la rémunération perçue. Dans le cas où le niveau de la rémunération du personnel est très faible, il entraîne le fonctionnaire à chercher d'autres activités lucratives pour compléter la rémunération qu'il perçoit. C'est la raison pour laquelle l'augmentation du salaire de base, la distribution des primes, des indemnités et des gratifications de diverses formes doivent figurer parmi les priorités de la DREN DIANA pour motiver ses employés dans l'accomplissement de leurs tâches. De plus, la gestion de la rémunération du personnel de la DREN doit être confiée aux collectivités décentralisées pour effectuer le paiement rapproché et d'éviter le paiement tardif qui est l'un des problèmes majeurs touchant le personnel de la DREN, surtout le personnel enseignant.

La révision et l'augmentation des salaires du personnel, la distribution des primes, des indemnités, des gratifications,...ont pour objectif de le permettre de faire face à ses besoins quotidiens, de prendre soin de ses familles, de l'empêcher d'exercer d'autres activités nuisibles à ses fonctions. Ce genre d'amélioration constitue également un moyen efficace pour créer une saine émulation au personnel et favoriser l'amélioration de la qualité du travail offert par ce dernier.

## **2-2 Améliorer les conditions de travail du personnel**

Le renforcement de la motivation du personnel ne doit pas s'arrêter uniquement à l'augmentation du niveau de son salaire de base, à la distribution des divers avantages rémunérateurs mais on doit tenir compte de ses conditions de travail et des avantages non salariaux. L'un des moyens efficaces pour offrir des meilleures conditions de travail serait d'améliorer les conditions d'hygiène atmosphérique.

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter à l'aménagement des aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial. L'Administration doit suivre les nouveaux changements imposés par la technologie en matière de la nouvelle organisation du travail.

De plus, en terme de conditions de vie, il est important d'attribuer des avantages en nature à tout le personnel suivant sa situation. Par exemples : pour ceux qui habitent à plus d'un kilomètre du lieu de travail, il est utile de leur doter d'un moyen de transport gratuit, au moment de la saison de pluie, il est nécessaire de distribuer des parapluies ou des capuchons à l'ensemble des employés.

Toujours dans le sujet de l'amélioration des conditions de travail, des récompenses sous forme des lettres de félicitation, de cadeaux en numéraire, en nature ou sous forme de

distinctions honorifiques devraient être offerts aux meilleurs employés en vue de les inciter à s'engager avec plus de motivation dans la réalisation de leurs tâches.

Enfin, l'éthique instaurée dans le système des relations sociales et la sécurité du personnel dans son métier apparaissent aussi considérables dans l'amélioration des conditions de travail car, de cette manière, on peut éviter les manifestations de genre de grèves,....« La sécurité et l'amélioration des conditions de travail sont deux domaines où les attentes des salariés, les revendications syndicales, les incitations des pouvoirs publics se conjuguent pour engager les entreprises à amener une politique active de prévention et d'amélioration »<sup>1</sup>. Alors, la nécessité de changements négociés pour adapter en permanence l'Administration aux contraintes valorise la négociation d'Administration.

### **3- RENFORCER LES MOYENS UTILISES**

Pour atteindre les objectifs du gouvernement Malgache en matière de la transformation de l'éducation nationale aux normes internationales de qualité et d'efficacité, la DREN DIANA doit doter non seulement des moyens performants mais aussi suffisants. Il faut pour cela, augmenter les effectifs des employés et le nombre des moyens matériels et renforcer le budget alloué à la DREN.

#### **3-1 Augmenter les effectifs du personnel**

Face aux problèmes de non remplacement du poste vacant et de l'insuffisance du nombre de personnel, le MENRS devrait prendre en charge le recrutement de nouveaux employés dans chaque DREN pour assurer la bonne réalisation de la mission de ce ministère.

Comme la DREN DIANA souffre actuellement de l'insuffisance du PAT, il faut donc augmenter le nombre de son personnel pour assurer la GRH, notamment l'administration du personnel. De même pour le personnel enseignant, elle a besoin de nouveaux enseignants pour assurer une meilleure qualité de l'éducation et de réduire les ratios élèves par enseignant jusqu'à 30-40 élèves conformément à l'objectif du MAP en matière de l'éducation primaire performante. Pour ce faire, nous proposons à l'Etat Malgache de créer un centre de formation destiné à former des jeunes instituteurs compétents de manière à pouvoir satisfaire les besoins en personnel qualifié. Cette proposition a un double but : d'une part, on a des jeunes biens

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, p.435

formés et compétents et d'autre part, ces jeunes sont prêts à répondre aux spécificités du recrutement du personnel enseignant permanent en temps voulu.

Mais vis-à-vis du problème budgétaire de notre pays, il est difficile pour l'Etat de satisfaire en totalité les besoins en enseignants de toutes les DREN de la grande île. Pour sortir de ce problème, il doit augmenter les subventions accordées aux enseignants payés par les parents d'élèves (FRAM) et inciter les CISCO à collaborer avec des partenaires financiers et les autorités locales ainsi qu'avec les parents d'élèves afin d'assurer le paiement des enseignants vacataires. Il doit aussi prendre en charge l'organisation des affectations d'enseignants et leur juste répartition pour qu'il y ait l'équilibre régional car certaines régions ou CISCO bénéficient d'un nombre important d'enseignants alors que d'autres souffrent d'une insuffisance d'effectifs.

### **3-2 Augmenter le nombre des moyens matériels**

Spécifiquement aux responsables concernés, distribuer des moyens matériels roulants comme les voitures, les motos, les bicyclettes,... pour assurer la supervision de l'activité de toutes les ZAP, voire même de tous les établissements y compris les établissements enclavés.

Pour l'ensemble du personnel, chaque bureau et chaque établissement doivent être équipés d'ordinateurs et pourvus de groupe électrogène pour les écoles enclavées. Pour le PAT, la mise en place des ordinateurs dans chaque bureau facilitera ses tâches et rend ces dernières plus efficaces et fiables. Tandis que pour le PE, elle l'aide à préparer et à élaborer son programme scolaire.

En outre, compte tenu de l'accélération de la TIC actuelle, la mise en place d'un Internet dans chaque ZAP ou établissement élargit les connaissances non seulement du personnel mais aussi des élèves et elle facilite également leurs recherches documentaires. Alors, un service informatique doit être mis en place avec une équipe d'informaticiens pour assurer la maintenance et l'entretien de ces ordinateurs et d'assurer la formation en informatique, en cas de besoin.

Parallèlement, l'augmentation graduelle des capacités d'accueil au niveau des établissements scolaires notamment la construction de nouvelles salles de classe de clé à main, la construction de nouveaux bureaux et de nouvelles bibliothèques équipées des livres, des laboratoires,...s'avèrent aussi indispensables. Par conséquent, le nombre d'établissements serait multiplié, le sureffectif des élèves serait aussi éliminé (ratio élèves par salle de classe serait réduit).

### **3-3 Renforcer le budget alloué à la DREN**

Conformément à ceux qui ont été écrits dans le MAP c'est-à-dire budget de l'éducation en pourcentage du PIB et budget de l'enseignement primaire par rapport au budget total de l'éducation atteindront respectivement 6%<sup>1</sup> et 58%<sup>2</sup> en 2012, nos recommandations ont pour objectif de renforcer le budget alloué à la DREN en vue d'améliorer ses principales activités, en particulier, la transformation du système éducatif en terme de qualité et d'efficacité conformément aux normes internationales et répondent aux besoins de notre pays pour sortir de la pauvreté. A ce titre, les suggestions suivantes devraient être mises en œuvre :

❖ Donner à la DREN en matière d'éducation, la priorité d'allouer une enveloppe budgétaire suffisamment importante pour que, non seulement le taux d'achèvement de l'éducation primaire et secondaire serait amélioré mais aussi pour mettre fin à l'analphabétisme. Pour cela, il faut augmenter les ressources nationales consacrées à l'éducation nationale.

❖ Rechercher auprès des partenaires internationaux de Madagascar des sources de financement. Non seulement le gouvernement et/ou le ministère responsable mais aussi l'autorité décentralisée (DREN DIANA) sont tous concernés.

❖ Fournir et apporter une aide active aux programmes de développement éducatif de la DREN en mobilisant les ressources locales et communautaires.

❖ Mettre en place des opérations de prêts en vue d'apporter des aides financières pour toutes les CISCO et ZAP.

❖ Respecter l'équité dans l'affectation des budgets aux différents niveaux de l'éducation et aux différentes CISCO et ZAP en fonction des priorités.

Il faut noter qu'il n'est pas suffisant de renforcer tout simplement le budget alloué à la DREN, il faut la gérer à bon escient de manière à ce qu'il puisse contribuer exactement à l'amélioration de l'éducation nationale. Pour ce faire, les objectifs<sup>3</sup> "Allocation des ressources publiques faites à partir des négociations entre les ministères, les régions et les communes, répondant aux priorités et aux besoins de ces entités avant décision parlementaire et élaboration du budget et exécution des dépenses conformes aux principes de la bonne gouvernance" pour établir un processus budgétaire de l'Etat efficace et efficient doivent être mis en œuvre.

---

<sup>1</sup> MAP, « Transformation de l'éducation », p.54

<sup>2</sup> Op. cit. p.56

<sup>3</sup> MAP, « Gouvernance responsable », p.31

#### **4- ANALYSES ET EVALUATIONS DES COUTS.**

Pour rendre efficaces les actions d'amélioration que nous avons proposées précédemment, elles doivent être suivies des analyses des coûts avec évaluations de ceux-ci pour pouvoir bien orienter les solutions proposées.

Nos analyses et évaluations portent sur trois cas à savoir :

- ✚ les coûts de recrutement du personnel ;
- ✚ les coûts de renforcement des moyens matériels ;
- ✚ les coûts de formation du personnel.

##### **4-1 Coûts de recrutement**

D'une manière générale, le processus de recrutement se déroule en trois phases<sup>1</sup> :

- la recherche de candidature ;
- la sélection de candidature ;
- l'entrée dans l'Administration du personnel recruté.

La plus grande attention de l'Administration doit, dans ce cas, être donnée à l'organisation de recrutement et à la mise en œuvre de cette organisation. Correspondant à cette dernière, divers coûts peuvent exister dans différents cas et dans différentes situations parmi lesquels :

- les coûts obtenus à partir de la participation des divers acteurs, à la préparation du recrutement ;
- les coûts considérés comme directs par exemples : les frais de la publicité, de l'affichage, du déplacement ;
- les coûts issus du fonctionnement administratif du service de recrutement ;
- les coûts de l'adaptation (accueil et intégration) du personnel recruté.

Ces différents coûts précités ci-dessus ne sont pas évalués distinctement d'une manière détaillée car ils sont déjà introduits dans les charges du personnel.

---

<sup>1</sup> Harilalaina Patricia ANDRIAMBELOSON, Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de TOAMASINA 2005-2006.

## **4-2 Coûts de formation**

La formation du personnel est importante pour le développement de l'Administration, car elle vise à donner aux employés des savoirs susceptibles d'accroître leur efficacité et leur apporte des acquisitions nécessaires à l'accession à des nouvelles fonctions dans l'Administration. Mais le budget alloué à cette formation représente un coût important pour l'Administration.

Le coût de la formation comprend :

- la rémunération donnée aux formateurs ou bien la somme conclue entre l'Administration et les formateurs ;
- la rémunération du personnel formé et/ou ses frais de déplacement, si besoin est ;
- la dépense supplémentaire induite par la vacance des postes ;
- le frais de l'organisation (préparation de formation).

Puisque le coût de la formation absorbe une partie importante de l'enveloppe budgétaire de l'Administration et représente un coût très lourd de cette dernière, nous proposons à la DREN de choisir la formation interne en formant tout d'abord une équipe d'intervenants. La raison est que cette équipe est toujours prête à répondre aux besoins de l'Administration au temps qu'elle veut. De plus, la durée de la formation est courte, n'impliquant pas une absence considérable mais durable. Par exemple : une journée tous les mois pendant 9 mois dans chaque année. Dans ce cas, le coût de la formation est minime parce que l'équipe formatrice n'est autre que le personnel de l'Administration, aucun frais de déplacement ni dépense supplémentaire ne sont causés par la vacance des postes, n'est à exécuter.

Mais, il faut souligner que l'équipe d'intervenants (des formateurs) doit aussi suivre une formation pour qu'elle arrive à suivre les nouveaux chargements issus de l'accélération de la technologie actuelle. Par exemple : une formation de deux mois en plein temps tous les ans.

### **Evaluation du coût de la formation :**

- **Première action :** Formation des formateurs
  - Public cible : personne répondant aux critères exigés par le recrutement
  - Effectif : 25
  - Durée de la formation : à déterminer
  - Début de la formation : à préciser
  - Intervenants : à chercher

- Coût de la formation : Ar 6 000 à Ar 20 000 par personne par jour<sup>1</sup>
- Financement : fonds trouvés par l'Etat ou par la DREN

➤ **Deuxième action :** Formation du personnel

Cette dernière action est destinée à tous les employés de la DREN, CISCO, ZAP, voire même des établissements. Elle s'effectue par tour suivant leur grade et leur catégorie professionnelle et en fonction de leur tâche mais le nombre total du personnel à former ne doit pas excéder 15 personnes par formateur. Ici, la dépense de la formation ne comprend que les frais de déplacement des formateurs et leurs frais de repas et de coucher.

### **4-3 Coûts de renforcement des moyens matériels**

Compte tenu de la mondialisation et de la politique du gouvernement en matière de la réduction de la pauvreté, la DREN DIANA doit participer à cette course.

Mais, il faut noter que sans avoir des moyens matériels performants répondant aux normes du troisième millénaire, les objectifs du gouvernement (MAP) ne seraient pas atteints. C'est la raison pour laquelle nous proposons de renforcer les moyens utilisés afin de réaliser ces objectifs au niveau de la DREN DIANA. Les coûts de cette action représentent une énorme dépense pour la région car ils portent non seulement à la construction de nouvelles infrastructures mais aussi à l'acquisition de nouveaux matériels.

Comme actuellement l'insuffisance des moyens roulants (moyens de transport), des matériels de bureau (ordinateurs,..) et de nombre d'écoles et de salles de classe persiste toujours, il faut essayer de l'éliminer par les actions d'acquisition et de construction. Par exemples :

- Acquisition des matériels informatiques pour chaque CISCO. Le coût d'acquisition d'un ordinateur avec un onduleur et une imprimante laser s'élève à Ar 2 060 000<sup>2</sup>.
- Construction de nouvelles salles de classe dans chaque établissement pour chaque niveau. Le coût de construction d'une salle de classe s'évalue environ à Ar 70 000 000<sup>3</sup>.

Il est à signaler que nous prenons en moyenne qu'une salle de classe doit accueillir 30 élèves. Alors, les calculs des besoins en salles de classe pour chaque niveau s'obtiennent par la formule suivante<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup> Enquête auprès du Bureau de la DREN DIANA, Janvier 2007

<sup>2</sup> Enquête auprès de l'Assistance et Maintenance Informatique de Tamatave, Mars 2007

<sup>3</sup> Enquête auprès du FID DIEGO, Janvier 2007

<sup>4</sup> Notre propre formule

**Besoins(X)= (Nombre total d'élèves / 30) - (Nombre total de salles de classe existantes)**

Alors, nous trouvons que la DREN DIANA a besoin encore de 802, 191 et 58 nouvelles salles de classe respectivement pour les niveaux I, II et III.

De plus, lorsque le pourcentage d'enfants fréquentant un centre préscolaire augmente, il faut construire aussi de nouvelles écoles (salles de classe). De même, si la DREN veut améliorer le système d'enseignement secondaire ou Lycée et mettre fin à l'analphabétisme, des nouvelles salles de classe devraient aussi être construites ou réhabilitées.

On constate dans ce dernier chapitre que les coûts totaux d'amélioration constituent une lourde charge et un grand investissement pour la DREN. Mais cette dépense d'investissement augmenterait enfin la rentabilité de son activité.

Nous avons remarqué dans la deuxième partie de ce travail que la DREN DIANA cherche à améliorer sa performance dans ses activités surtout dans l'administration de son personnel. Elle essaie de mettre en place une structure organisationnelle assurant le bon fonctionnement de la GRH. Mais cette structure n'est pas suffisante parce que nous avons rencontré divers problèmes touchant la DRH, tant au niveau de l'administration du personnel qu'au niveau de son système de rémunération. Ceux-ci sont dus surtout à l'insuffisance des moyens utilisés (humains, financiers et matériels). Alors, pour résoudre ces problèmes, nous avons essayé d'avancer différentes propositions d'amélioration en faisant apparaître les analyses et les évaluations des coûts d'amélioration.

## CONCLUSION

La présente étude nous a aidé tout d'abord de connaître la description générale de la DREN DIANA. Elle retrace le chemin qu'elle a parcouru et sa situation actuelle dans les domaines d'apprentissage et d'encadrement des élèves.

Ensuite, nous avons eu aussi l'occasion d'identifier les différentes relations professionnelles et les divers documents essentiels dont ont besoin les responsables de la GRH, notamment de l'administration du personnel. En plus, la plus importante est que l'administration du personnel et son système de rémunération occupe une place très importante dans la vie de la DREN, surtout actuellement qu'elle est en voie d'atteindre les objectifs du Plan d'Action Madagascar (MAP), un plan élaboré pour transformer l'éducation nationale dans toute l'île vers les normes internationales et répondant aux besoins de la nation.

Nous avons constaté, à ce titre, que même si la gestion de rémunération fait partie de la fonction des responsables de l'administration du personnel, elle peut aussi être gérée d'une manière séparée. L'administration du personnel concerne le côté non chiffré comprenant le recrutement du personnel, son accueil et intégration ainsi que sa formation. La gestion du contrat de travail, l'organisation de la mission, d'affectation et de mutation et la gestion des congés font partie également de l'administration du personnel. Par contre, la rémunération du personnel s'articule autour des données chiffrées dans la GRH. Elle englobe pour cela, le salaire de base et tous ceux qui sont considérés comme accessoires de la rémunération du personnel. Elle retrace également les modalités de calcul de la rémunération pour dégager enfin le salaire net à payer pour chaque employé.

Enfin, le présent travail nous a permis de détecter les différents problèmes affectant l'administration et le système de rémunération du personnel. Ces problèmes se situent surtout au recrutement, au départ en congé et d'affectation et au respect des règles disciplinaires. Ils frappent aussi l'enveloppe budgétaire allouée à la rémunération du personnel. Face à ceux-ci, la DREN DIANA doit revoir sa performance, sa capacité à résoudre les problèmes qui surgissent. Pour l'aider, nous avons essayé de formuler des suggestions en vue non seulement de résoudre ces problèmes mais aussi d'améliorer sa performance pour atteindre les objectifs du MAP en matière de l'éducation nationale. Ces propositions portent sur trois points essentiels que sont :

- l'amélioration de la qualité de l'administration du personnel ;
- la stimulation de la motivation du personnel ;
- le renforcement des moyens utilisés.

Nous ne saurions en aucun cas, nous substituer aux autorités compétentes pour apporter des innovations au niveau de la DREN DIANA, mais le fruit de nos recherches et les essais de propositions que nous avons prodigués, seraient un plus pour la dynamisation de l'éducation nationale dans cette direction et seraient bénéfiques pour toute la population de la région septentrionale de grande île.

## REPertoire des Annexes

|   |     |
|---|-----|
| <b>ANNEXE I</b> : Les 22 DREN à Madagascar.....   | 100 |
| <b>ANNEXE II</b> : Liste des ZAP dans la DREN DIANA.....                                      | 101 |
| <b>ANNEXE III</b> : Récapitulation des niveaux de formation requise pour chaque catégorie.... | 103 |
| <b>ANNEXE IV</b> : Ordre de mission.....  | 104 |
| <b>ANNEXE V</b> : Etat de congé.....  | 105 |

**ANNEXE I :**  
Les 22 DREN à Madagascar

| DESIGNATION DREN                      | DIRECTEURS                                   |
|---------------------------------------|--|
| ALAOTRA MANGORO : Ambatondrazaka      | M. RATOVOTAHAKA Miandravola                  |
| AMORON'I MANIA : Ambositra            | M. RAKOTONIRINA Harijaona Livanantenaina     |
| ANALAMANGA : Antananarivo Renivohitra | M. RAKOTOBÉ Rolland Adrien                   |
| ANALANJIROFO : Fénerive -Est          | M. BE THOMAS Lefeno                          |
| ANDROY : Ambovombe Androy             | M. BARAHO Mananjoro                          |
| ANOSY : Ford Dauphin                  | M. RAFIDISON Andrianantenaina                |
| ATSINANANA : Toamasina I              | M. RATELOLAHY                                |
| ATSIMO ANDREFANA : Tuléar I           | M. RENE Victor                               |
| ATSIMO ATSIANANA : Farafangana        | M. KIDA                                      |
| BETSIBOKA : Maevatanana               | M. RAKOTOZAFY Haingotiana Denis Fugain Bozon |
| BOENY : Mahajanga                     | M. ZARANAINA Tohanaina Ernest                |
| BONGOLAVA : Tsiroanomandidy           | M. RAKOTONDRAINIBE Besa Joseph               |
| DIANA : Antsiranana I                 | M. JAOMASAY Fernand                          |
| HAUTE MATSIATRA : Fianarantsoa I      | M. RAKOTOSON Georges                         |
| IHOROMBE : Ivohibe-Ihosy              | M. FILIPOSAONA Emmanuël                      |
| ITASY : Miarinarivo                   | M. RAKOTOARISON Claude Marie                 |
| MELAKY : Maintirano                   | M. RAKOTOHOVA Richard Aimé                   |
| MENABE : Morondava                    | M. RAZAFIMAHATRATRA Jean de Dieu             |
| SAVA : Sambava                        | M. RANDRIANASY Peyrot Nirina                 |
| SOFIA : Antsohihy                     | M. MARO                                      |
| VAKINANKARATRA : Antsirabe I          | Mme. RAMAROZATOVO Flore Meltine              |
| VATOVAVY FITOVINANY : Manakara        | M. RANDRIANASOLO Dieudonné Marcel            |

**Source :** Bureau de la DREN DIANA, 2006

**ANNEXE II :**  
**Liste des ZAP dans la DREN DIANA**

| CISCO          | ZAP   |
|----------------|---|
| ANTSIRANANA I  | <p style="text-align: center;">Antsiranana Est<br/> Antsiranana Centre<br/> Antsiranana Ouest</p>   |
| ANTSIRANANA II | <p style="text-align: center;">Andranovondronana/Antsampano<br/> Sadjoavato/Antsalaka<br/> Mangoko<br/> Andrafiabe<br/> Ramena/Antanamitarana<br/> Mahavanona<br/> Ankarongana<br/> Sakaramy/Joffre ville<br/> Andranofanjava/Mahalina<br/> Anivorano Nord/Antsoha<br/> Mosorolava/Bobakilandy<br/> Anketrakabe<br/> Bobasakoa/Ambondrona</p> |
| AMBILOBE       | <p style="text-align: center;">Manambato<br/> Mantaly<br/> Antsaravibe<br/> Ambatoben'anjavy<br/> Ambakirano<br/> Betsiaka<br/> Ampondralava<br/> Beramanja<br/> Ambodibonara<br/> Antsohimbondrona<br/> Ambarakaraka<br/> Tanambao/Marivorahona<br/> Ambilobe<br/> Anaborano Ifasy</p>   |

|         | Anjiabe Ambony   |
|---------|--|
| AMBANJA | <p>Antsakoamanondro/Ambalahonko<br/> Maherivaratra/Antafiambotry<br/> Antranokarany/Ankatafa<br/> Marotolana/Marovato/Ambohitrandraiana<br/> Djangoa/Ankingameloko<br/> Ambodimanga Ramena<br/> Ambanja centre/Benavony<br/> Maevatanana/Bemaneviky/Ambohimarina<br/> Antsirabe/Ambaliha<br/> Bemaneviky Ouest/Anorontsangana<br/> Ambohimena/Ankatafa</p> |
| NOSY-BE | <p>Hell-ville<br/> Ambatozavavy<br/> Bemanondrobe<br/> Ampangoriana<br/> Dzamandzar</p>  |

**Source** : Service Planification, Bureau de la DREN DIANA, Janvier 2007

### **ANNEXE III :**

Récapitulation des niveaux de formation requise pour chaque catégorie

| CATEGORIES | TITRES OU DIPLOMES   |
|------------|--|
| I          | Non titulaire de diplômes  |
| II         | CEPE   |
| III        | BEPC   |
| IV         | BAC ou diplômes équivalents  |
| V          | DUEL, DUES ou diplômes équivalents   |
| VI         | Licence ou Maîtrise ou diplômes équivalents  |
| VII        | CAPEN ou diplômes équivalents (avec bonification d'un ou plusieurs échelons, plusieurs diplômes universitaires étrangers ou nationaux) |
| VIII       | DEA ou diplômes équivalents  |

**Source** : Bureau de la DREN DIANA, Janvier 2007

**ANNEXE IV :**

Ordre de mission

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Tanindrazana Fahafahana Fandrosoana

---

CIRONCRIPTION SCOLAIRE

ANTSIRANANA I

---

N° / /CISCO/ANTSI. I.SP

**ORDRE DE MISSION**

Il est ordonné à : ..... I M.....  
Grade : ..... Classe.....Echelon, Indice.....  
En service.....  
Fonction : .....  
De se rendre à .....  
Pour .....  
Moyen de transport : .....  
Date de départ : .....  
Durée de déplacement : .....

Antsiranana, le .....

LE CHEF DE LA CIRCONSCRIPTION SCOLAIRE

**ANNEXE V :**  
**Etat de congé**

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Tanindrazana Fahafahana Fandrosoana

REGION DIANA

Direction Régionale de  
l'Education Nationale  
Antsiranana

**ETAT DE CONGE**

Au nom de.....I M.....  
Cadre-Grade-Fonction.....  
Lieu de service.....  
Date de nomination dans le cadre (fonctionnaire).....  
Date de titularisation dans le cadre (fonctionnaire).....  
Date de premier recrutement dans l'emploi (ELD).....

**1) RELEVÉ DES AUTORISATIONS D'ABSENCE (FONCTIONNAIRES) OU DES PERMISSIONS EXCEPTIONNELLES D'ABSENCE (ELD) AU COURS DE L'ANNEE**

| NOMBRE<br>DES JOURS | DECISION |      | AUTORITE AYANT<br>ACCORDE<br>L'AUTORISATION OU<br>PERMISSION<br>EXCEPTIONNELLE<br>D'ABSENCE | MOTIF<br>INVOQUE |
|---------------------|----------|------|---|------------------|
|                     | Numéros  | Date |   |                  |
|                     |          |      |   |                  |
|                     |          |      |   |                  |
|                     |          |      |   |                  |
|                     |          |      |   |                  |
|                     |          |      |   |                  |

**2) RELEVÉS DES PERMISSIONS D'ABSENCES OBTENUS DURANT LES TROIS DERNIÈRES ANNEES OU APRES LE DERNIER CONGE ANNUEL CUMULE**

.....  
.....

**3) DERNIER CONGE ANNUEL CUMULE OBTENU**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Au titre des années<br>.....<br>Lieu de congé<br>..... |
|--|--|--|--|--|

4) CONGE ANNUEL CUMULE DEMANDE ACTUELLEMENT

|                 |                     |                     |                  |                           |
|-----------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------------|
| Nombre de jours | Nombre de mois      | Au titre des années | Lieu de congé    | Voyage accompagné de..... |
|                 |                     |                     | .....            | .....                     |
|                 |                     |                     | District.....    | et de.....                |
|                 |                     |                     | .....            | Date de départ.....       |
|                 |                     |                     | Faritany de..... | .....                     |
| .....           | Date de retour..... | .....               |                  |                           |

5) RELEVÉ DES CONGES ANNUELS OU FRACTIONS DE CONGES ANNUELS OBTENUS DURANT LES DERNIERES ANNEES

| (1) | (2) | (3) | (4) | Au titre de l'année | Service accompli pour la période |
|-----|-----|-----|-----|---------------------|----------------------------------|
|     |     |     |     |                     | Du au                            |
|     |     |     |     |                     | Du au                            |
|     |     |     |     |                     | Du au                            |

6) CONGE ANNUEL OU PERMISSION D'ABSENCE DEMANDE ACTUELLEMENT  
(Rayer la mention inutile)

|                 |                          |                     |                    |  |
|-----------------|--------------------------|---------------------|--------------------|--|
| Nombre de jours | Nombre de mois           | Au titre des années | Lieu de congé..... | Congé annuel (ou fraction de congé annuel) non pris restant à demander après le congé demandé actuellement |
|                 |                          |                     | .....              |  |
|                 |                          |                     | District.....      |  |
|                 |                          |                     | .....              |  |
|                 |                          |                     | Faritany.....      |  |
| .....           | Adresse durant le congé. | .....               |                    |  |
| .....           | .....                    | .....               |                    |  |

|                             |                |                |                 |                     |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------|---------------------|
| Service accompli<br>Du..... | _____          | Nombre de mois | Nombre de jours | Au titre de l'année |
|                             | Date de départ |                |                 |                     |
| Au.....                     | _____          |                |                 |                     |
|                             | Date d'arrivée |                |                 |                     |
|                             | _____          |                |                 |                     |

Vu, vérifié exact  
Au.....le.....

Antsiranana, le  
Le demandeur

(Signature et cachet du chef de service)

## **LISTE DE CARTE, DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX**

### **CARTE :**

**Carte n°1** : Cartographie de la DREN DIANA.....12

### **SCHEMAS :**

**Schéma n°1** : Organigramme du Bureau de la DREN DIANA.....14

**Schéma n°2** : Pyramide des âges du PAT de la DREN DIANA.....27

**Schéma n°3** : Pyramide des rémunérations.....66

### **TABLEAUX :**

**Tableau n°1** : Nombre des ZAP dans chaque CISCO.....13

**Tableau n°2** : Structure par service et par sexe du PAT.....24

**Tableau n°3** : Création des corps suivant la catégorie professionnelle.....25

**Tableau n°4** : Répartition du personnel par tranches d'âges.....26

**Tableau n°5** : Effectif des enseignants dans la DREN DIANA par niveau et par  
CISCO, année scolaire 2006/2007.....28

**Tableau n°6** : Répartition des enseignants du secteur public selon leurs diplômes,  
année scolaire 2006/2007.....30

**Tableau n°7** : Nombre d'écoles existantes dans la DREN DIANA pour l'année  
scolaire 2006/2007.....31

**Tableau n°8** : Pourcentage d'écoles existantes dans la DREN DIANA pour l'année  
scolaire 2006/2007.....31

**Tableau n°9** : Effectif des élèves des secteurs publics et privés, année scolaire 2006/2007.32

**Tableau n°10** : Effectif des élèves en pourcentage dans les secteurs publics et privés, année  
2006/2007.....33

**Tableau n°11** : Ratio élèves pour maître par niveau et par CISCO pour l'année scolaire  
2006/2007.....34

**Tableau n°12** : Nombre de salles de classe par niveau et par CISCO pour l'année scolaire  
2006/2007.....35

**Tableau n°13** : Ratio élèves par salle de classe pour l'année scolaire 2006-2007.....36

**Tableau n°14** : Calendrier des demandes d'affectation.....58

**Tableau n°15** : Grille indiciaire pratiqué à la DREN DIANA.....69

**Tableau n°16** : Indemnités de déplacement (en Ar).....74

**Tableau n°17** : Pourcentage de majoration dû aux fonctionnaires bénéficiaires de la  
distinction honorifique.....78

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX**

- DONNADIEU Gérard, "Rémunérer n'est pas tout", in Personnel n°340, Juin 1998.
- GLEREAN Marie Madeleine, LEURION René et SALESSE Marie Claude, Economie et Droit, édition Foucher, Paris 1996, 176 pages.
- MARQUÈS Edmond, Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité, édition Dalloz, Paris 1978, 268 pages.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, 2002-2003.
- PERETTI Jean Marie, Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris 2001, 586 pages.
- PINSON F. "Administration du personnel", édition Foucher, Paris 1990.

### **COURS THEORIQUES**

- ANDRIAMBELOSON Harilalaina Patricia, Cours GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina, 2005-2006.
- BOTOLAHY Marie Ange, Cours Fiscalité, 3<sup>ème</sup> Année Gestion, Université de Toamasina, 2004-2005.

### **DOCUMENTS, ARTICLES ET PERIODIQUES**

- Arrêté n°11155 / 2006 / MENRS portant réglementation des mouvements d'affectation du personnel.
- Décret n°2004-812 fixant le régime des congés, des permissions et des autorisations d'absence des fonctionnaires.
- Guide pratique en matière de solde et de retraite, Imprimerie Nationale Antananarivo, Juillet 2004.
- Journal officiel de la République de Madagascar du lundi 13 décembre 2004.
- Loi n°2003-011 du 03 Septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires.
- Loi n°2003-044 du 28 juillet 2004 portant code du travail Malagasy.
- MAP, PLAN D'ACTION MADAGASCAR 2007-2012, un Plan Audacieux pour le Développement Rapide.
- Note de service n°94-166 / MEN / SG du 01 / 03 / 94, DREN DIANA.

### **SITE WEB**

- [www.profil-rh.com](http://www.profil-rh.com)

# TABLE DES MATIERES

## **REMERCIEMENTS**

## **SOMMAIRE**

## **LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES**

## **INTRODUCTION..... 6**

## **PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE DE LA DREN DIANA ET LES DIFFERENTS RELATIONS ET DOCUMENTS INDISPENSABLES A L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL .....8**

### **CHAPITRE I : APERÇU GENERAL DE LA DREN DIANA .....10**

|  |    |
|--|----|
| 1- EVOLUTION HISTORIQUE.....                                       | 10 |
| 1-1 Les dirigeants successifs .....                                | 10 |
| 1-2 Les dénominations successives .....                            | 11 |
| 2- DESCRIPTION DU SITE D'ETUDE .....                               | 11 |
| 2-1 Localisation .....   | 11 |
| 2-2 Cartographie .....   | 12 |
| 2-3 Climat .....   | 12 |
| 2-4 Division administrative .....                                  | 13 |
| 3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....                                | 14 |
| 3-1 Organigramme général.....                                      | 14 |
| 3-2 Différents bureaux.....  | 15 |
| 3-3 Attributions .....   | 16 |
| 3-3-1 Le Directeur .....   | 16 |
| 3-3-2 L'Assistant de direction .....                               | 16 |
| 3-3-3 Le Service de la Planification .....                         | 17 |
| 3-3-4 Le Service des Affaires Générales .....                      | 17 |
| 3-3-5 Le Service de l'Enseignement Général.....                    | 18 |
| 3-3-6 Le Service de l'Inspection .....                             | 18 |
| 3-3-7 Le Service de la Formation Professionnelle et Technique..... | 20 |
| 4- MISSIONS PRINCIPALES .....                                      | 20 |

### **CHAPITRE II : SITUATION DU PERSONNEL ET QUELQUES INFORMATIONS SUR LA SITUATION DU NOMBRE D'ELEVES DE LA DREN DIANA..... 23**

|   |    |
|---|----|
| 1- LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE.....                         | 23 |
| 1-1 Classification.....   | 23 |
| 1-1-1 Classification par service et par sexe .....                      | 23 |
| 1-1-2 Classification par catégorie professionnelle .....                | 24 |
| 1-2 Distribution suivant les tranches d'âges et pyramide des âges ..... | 25 |
| 1-2-1 Distribution par tranches d'âges .....                            | 26 |
| 1-2-2 Pyramide des âges.....  | 26 |
| 2- LE PERSONNEL ENSEIGNANT .....  | 27 |
| 2-1 Nombre des enseignants.....   | 28 |
| 2-1-1 Effectif par niveau et par CISCO.....                             | 28 |
| 2-1-2 Répartition selon leurs diplômes.....                             | 29 |
| 2-2 Nombre d'écoles disponibles aux enseignants.....                    | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 3- LA SITUATION DES ELEVES .....                                    | 32 |
| 3-1 Nombre d'élèves dans les établissements publics et privés ..... | 32 |
| 3-2 Niveau d'encadrement des élèves .....                           | 33 |
| 3-2-1 Ratio élèves par enseignant.....                              | 34 |
| 3-2-2 Ratio élèves par salle de classe .....                        | 35 |

**CHAPITRE III : LES RELATIONS ESSENTIELLES ET LES DIVERS DOCUMENTS UTILISES DANS L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ..... 37**

|  |    |
|--|----|
| 1- LE CONCEPT D'ADMINISTRATION DU PERSONNEL..... | 37 |
| 2- LES RELATIONS PROFESSIONNELLES.....           | 38 |
| 2-1 Les organisations administratives .....      | 38 |
| 2-1-1 L'Inspection du travail.....               | 38 |
| 2-1-2 Les Contrôleurs du travail.....            | 40 |
| 2-1-3 Le tribunal de travail.....                | 40 |
| 2-2 Autres organismes .....                      | 40 |
| 3- LES DOCUMENTS UTILISES.....                   | 42 |
| 3-1 Le code du travail.....                      | 42 |
| 3-2 La convention collective .....               | 43 |
| 3-3 Le règlement intérieur .....                 | 43 |
| 3-4 Autres documents.....                        | 44 |

**DEUXIEME PARTIE : REALITE SUR L'ADMINISTRATION ET LE SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL DE LA DREN DIANA: ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION ..... 45**

**CHAPITRE I : ANALYSES DE LA PRATIQUE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL..... 47**

|  |    |
|--|----|
| 1- LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET SON INTEGRATION.....   | 47 |
| 1-1 Les conditions de recrutement.....                   | 47 |
| 1-2 Les dossiers de candidature.....                     | 47 |
| 1-2-1 Pour les nouveaux candidats.....                   | 48 |
| 1-2-2 Pour les candidats professionnels .....            | 48 |
| 1-3 Les concours.....                                    | 49 |
| 1-3-1 Les dispositions générales.....                    | 49 |
| 1-3-2 L'admissibilité et l'admission.....                | 49 |
| 1-4 L'accueil et l'intégration du personnel.....         | 50 |
| 1-5 La formation du personnel .....                      | 51 |
| 2- LE CONTRAT DE TRAVAIL .....                           | 52 |
| 2-1 Les différentes formes du contrat de travail.....    | 52 |
| 2-1-1 Cas général.....                                   | 52 |
| 2-1-2 Cas pratique .....                                 | 53 |
| 2-2 La sanction .....                                    | 54 |
| 2-3 La suspension du contrat de travail.....             | 54 |
| 2-4 La cessation du contrat de travail.....              | 54 |
| 3- L'ORDRE DE MISSION, D'AFFECTATION ET DE MUTATION..... | 56 |
| 3-1 L'ordre de mission .....                             | 56 |
| 3-1-1 L'ordre de route .....                             | 56 |
| 3-1-2 Le déplacement .....                               | 56 |
| 3-2 L'ordre d'affectation et de mutation .....           | 57 |
| 4- LES CONGES DIVERS .....                               | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 4-1 Les congés payés .....  | 59 |
| 4-1-1 La durée du congé .....   | 59 |
| 4-1-2 L'allocation du congé .....   | 60 |
| 4-2 Les congés spéciaux .....   | 61 |
| 4-2-1 Les congés pour formation et pour éducation .....                       | 61 |
| 4-2-2 Les congés de maladie .....   | 61 |
| 4-2-3 Les congés de maternité et de paternité .....                           | 62 |
| 5- LES PROBLEMES RENCONTRES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION DU<br>PERSONNEL ..... | 62 |
| 5-1 Problèmes dus au recrutement .....  | 62 |
| 5-2 Problèmes du départ en congé et d'affectation .....                       | 63 |
| 5-3 Non remplacement du personnel cessé .....                                 | 63 |
| 5-4 Non respect des règles disciplinaires .....                               | 64 |

## **CHAPITRE II : ANALYSES DU SYSTEME DE REMUNERATION DU PERSONNEL** ..... **65**

|   |    |
|---|----|
| 1- LES COMPOSANTS DE LA REMUNERATION .....                                  | 65 |
| 2- LES MODALITES DE CALCUL DE LA REMUNERATION .....                         | 67 |
| 2-1 Le Salaire de Base .....  | 67 |
| 2-1-1 Le Salaire Minimum d'Embauche .....                                   | 67 |
| 2-1-2 Les grilles indiciaires des fonctionnaires de la DREN DIANA .....     | 68 |
| 2-1-3 Le calcul du Salaire de Base .....                                    | 70 |
| 2-2 Les accessoires de rémunération .....                                   | 71 |
| 2-2-1 Les indemnités .....  | 71 |
| 2-2-2 Les prestations familiales .....                                      | 75 |
| 2-2-2-1 Les allocations prénatales .....                                    | 75 |
| 2-2-2-2 Les allocations de maternité .....                                  | 76 |
| 2-2-2-3 Les avantages familiaux .....                                       | 76 |
| 2-2-2-4 Les allocations familiales .....                                    | 76 |
| 2-3 Autres avantages .....  | 77 |
| 2-4 Les retenus réglementaires sur la rémunération .....                    | 78 |
| 3- LES PROBLEMES AFFECTANT LE SYSTEME DE REMUNERATION DU<br>PERSONNEL ..... | 80 |
| 3-1 Faible niveau de rémunération du personnel .....                        | 80 |
| 3-2 Faible budget de l'Etat .....   | 80 |

## **CHAPITRE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION**..... **82**

|   |    |
|---|----|
| 1- AMELIORER LA QUALITE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ....         | 82 |
| 1-1 Harmoniser le système de recrutement .....                        | 82 |
| 1-2 Améliorer la gestion de départ en congé et de l'affectation ..... | 84 |
| 1-3 Renforcer la discipline et la procédure appliquée .....           | 85 |
| 1-4 Organiser des formations au personnel .....                       | 86 |
| 1-4-1 Plan de formation .....   | 86 |
| 1-4-2 Objectifs de formation .....                                    | 87 |
| 2- STIMULER LA MOTIVATION DU PERSONNEL .....                          | 88 |
| 2-1 Améliorer le niveau de la rémunération du personnel .....         | 88 |
| 2-2 Améliorer les conditions de travail du personnel .....            | 89 |
| 3- RENFORCER LES MOYENS UTILISES .....                                | 90 |
| 3-1 Augmenter les effectifs du personnel .....                        | 90 |
| 3-2 Augmenter le nombre des moyens matériels .....                    | 91 |

|   |            |
|---|------------|
| 3-3 Renforcer le budget alloué à la DREN.....           | 92         |
| 4- ANALYSES ET EVALUATIONS DES COUTS.....               | 93         |
| 4-1 Coûts de recrutement.....                           | 93         |
| 4-2 Coûts de formation.....                             | 94         |
| 4-3 Coûts de renforcement des moyens matériels.....     | 95         |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                  | <b>97</b>  |
| <b>REPERTOIRE DES ANNEXES.....</b>                      | <b>99</b>  |
| <b>LISTE DE CARTE, DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX.....</b> | <b>107</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                               | <b>108</b> |