

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA**



DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

**PARCOURS : Administration et Management
d'entreprise**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
LICENCE EN GESTION



Présenté par : RAFANOMEZANTSOA Emilson Nicolas

Président de jury : Monsieur RASOLOARINIAINA Jean Robertin

Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand

Examineur : Monsieur ANDRIAMAMPIONONA Olivier

Année Universitaire : 2019 – 2020

20 Décembre 2021



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA**

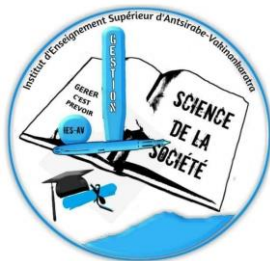


DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

**PARCOURS : Administration et Management
d'entreprise**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
LICENCE EN GESTION



Présenté par : RAFANOMEZANTSOA Emilson Nicolas

Président de jury : Monsieur RASOLOARINIAINA Jean Robertin

Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand

Examineur : Monsieur ANDRIAMAMPIONONA Olivier

Année Universitaire : 2019 – 2020

20 Décembre 2021

AVANT-PROPOS

A la fin de nos trois années de formation à l’Institut d’Enseignement Supérieur d’Antsirabe Vakinankaratra (IES-AV), nous sommes dispensés d’un stage de fin d’études. Ce stage en entreprise nous permettra de mettre en pratique les capacités et facilitera notre intégration dans le monde professionnel.

Durant notre stage de huit semaines, des recherches relatives à notre mention Sciences de Gestion, Parcours Administration et management d’entreprise ont été effectuées au sein de la Commune Urbaine Antsirabe. Il nous a permis d’étudier la compétence du personnel au sein d’une collectivité territoriale décentralisée, cas de la Commune Urbaine d’Antsirabe.

Les résultats des analyses faites durant cette période constituent le contenu de ce présent mémoire qui sera sanctionné par une soutenance publique devant les membres de jury dans le but d’obtenir le diplôme de Licence.

REMERCIEMENTS

Au terme de nos trois années de formation à l’Institut d’Enseignement Supérieur d’Antsirabe Vakinankaratra, nous tenons tout d’abord à remercier Dieu Tout Puissant pour la santé, la force, le courage et d’être en mesure de présenter et de soutenir le présent mémoire de fin de formation.

Ensuite nous aimerions adresser notre profonde gratitude à :

- Monsieur RAJAONARISON Eddie Franck, Professeur d’enseignement supérieur, Directeur de l’Institut de nous avoir donné l’opportunité de poursuivre nos études au sein de cet Institut ;

En outre, nous sommes particulièrement reconnaissants à :

- Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-chercheur, Responsable de la Mention Gestion ; pour son conseil afin d’atteindre mon objectif ;
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-chercheur, notre encadreur pédagogique pour son critique ;
- Madame MANAMPIANDRISOA Andoniaina Sonya, Chef de Service de la Gestion des Ressources Humaines, Encadreur professionnel, pour son apport et ses critiques ;
- Au corps professoral et au personnel administratif de l’Institut pour la formation et les services rendus ;
- A la Commune Urbaine d’Antsirabe de nous avoir accueilli pour notre stage d’insertion professionnelle, plus particulièrement le Service de la Gestion des Ressources Humaines ;
- Nous exprimons aussi nos remerciements aux membres du jury d’avoir posée des questions, de donner des critiques constructives et de nous avoir corrigé nos mémoires.
- Enfin, nous ne saurions oublier d’exprimer notre profonde reconnaissance à nos parents, aux membres de notre famille et à tous les amis qui nous ont soutenu moralement, financièrement et matériellement durant nos études.

Tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à l’élaboration de ce travail.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ILLUSTRATIONS

GLOSSAIRE

INTRODUCTION

Partie I : Approche conceptuelle et cadre général de l'étude

Chapitre I : Présentation du centre d'accueil

Section 1- Présentation de la Commune urbaine d'Antsirabe

Section 2- Revue de l'existant en personnel au sein de la Commune

Chapitre II : Cadre théorique et méthodologique

Section 1 — Revue littéraire

Section 2 — Cadre méthodologique

Partie II : Résultats et situation de la Commune

Chapitre III : L'existant au sein de la commune

Section 1 — Résultats d'enquête

Section 2 — Personnel de la Commune

Chapitre IV : Analyse

Section 1 — Environnement interne

Section 2 — Environnement externe

Section 3 — Analyse de performance

Partie III : Discussions et Recommandations

Chapitre V : Discussions

Section 1 — Dépouillement d'enquêtes

Section 2 — Au niveau du Service de Gestion des Ressources Humaines

Chapitre VI : Solutions recommandation et perspectives

Section 1 — Propositions de solutions

Section 2 — Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES

AUE : Association des usagers de l'eau

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CGI : Code Général des Impôts

CUA/BE : Commune Urbaine d'Antsirabe

DAF : Direction Administrative et Financier

DTU : Département des Transports Urbaines

DT : Département Technique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ONG : Organisation non gouvernementale

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition du personnel	9
Tableau 2 : Représentation des catégories professionnelles.....	9
Tableau 3 : Chronogramme d'activités.....	19
Tableau 4 : Résultat sur rubrique FORMATION.....	21
Tableau 5 : Dépouillement sur Droits et Responsabilités des agents communaux.....	22
Tableau 6 : Répartition du personnel.....	25
Tableau 7 : Représentation des catégories professionnelles.....	32
Tableau 8 : Analyse interne des forces et faiblesses de la politique RH.....	32

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la Commune.....	5
Figure 2 : Représentation de l'âge du personnel de la Commune	29
Figure 3 : Ancienneté du personnel.....	29
Figure 4 : Qualification du personnel de la Commune.....	30

GLOSSAIRE

Carrière : Parcours professionnel

Collectivité territoriale décentralisée : portion du territoire national dotée d'une personnalité morale et de l'autonomie financière qui assure la sécurité publique, l'aménagement du territoire, la protection de l'environnement avec le concours de l'État pour améliorer le cadre de vie et la préservation de son utilité : Région et Commune.

Congé : Autorisation d'arrêter temporairement le travail

Embauche : Recrutement de quelqu'un pour un travail

Ergonomie : Étude du comportement de l'homme au travail afin d'améliorer ses relations avec la machine et le milieu et d'accroître le rendement

Fokontany : aujourd'hui, une subdivision administrative de baie malgache comprenant de villages, de secteurs ou de quartiers.

Gestion des Ressources Humaines : ensemble de pratiques ayant pour objectif d'administrer, mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration).

Hiérarchique : Organisation par classement des personnes selon une échelle ascendante d'importance et de pouvoir

Impôts : Participation du citoyen aux charges de l'État ou ses démembrements suivant ses facultés contributives

Recrutement : ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver le candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné dans une organisation donnée.

Retraite : Disponibilité résultant de l'arrêt définitif de toute activité professionnelle et assortie du paiement régulier d'une pension

Rémunération : une des composantes essentielles de la gestion du personnel, avec le recrutement, l'évaluation du personnel, le passage des entretiens annuels d'évaluation.

Salaire : Rémunération régulière versée pour u travail

Service : organe d'une entreprise chargé d'une fonction précise effectuée par un ensemble de personnes assurant cette fonction.

INTRODUCTION

Partout dans le monde, l'essor d'une société ou d'un peuple est assuré par des entreprises et des organisations étatiques régionales, intérieures ou internationales.

La Commune urbaine d'Antsirabe vise le développement de l'homme et de tout homme, notamment du plus pauvre au plus riche. Cela se concrétise plus dans les différents services qu'elle fournit auprès de ses cibles : état civil, perception des impôts... Pour arriver à ses objectifs, la Commune se trouve être obligée d'engager beaucoup d'employés de toutes les couches sociales et coopérer avec des personnes physiques, morales.

Comme toute entreprise ou organisation étatique, la productivité, la réussite et le bon fonctionnement dépendent, en grande partie, de la gestion des ressources humaines. Certes, la collaboration avec des gens de bonne volonté, la formation du personnel, l'effectif existant, les efforts déjà entamés concourent à l'atteinte d'un résultat optimal.

Mais si l'aptitude n'est pas intégrée comme il faut, les difficultés persisteront. Il serait essentiel de connaître « ***Comment devenir un agent communal efficace*** ». Si telle en est la formulation de la problématique, le thème choisi « ***Contribution à l'amélioration de la compétence du personnel de la Commune*** » se rapporte à notre recherche effectuée en ce lieu.

L'objectif global de cette recherche est de perfectionner le professionnalisme des employés de la Commune en se basant sur une comparaison entre les antécédents et les actualités en matière de capacité du personnel, à en apprécier les forces et les faiblesses.

D'une manière spécifique, notre étude vise à décrire et à analyser la gestion des ressources humaines, identifier les principales contraintes à travers de quelques variables et à proposer des solutions et des recommandations susceptibles de corriger le savoir-faire de ces agents communaux.

Après cette réflexion, nous espérons apporter une cohérence entre la compétence du personnel et la mission de la Commune, plus d'efficacité dans une meilleure utilisation des outils et techniques de l'organisation du personnel.

Pour mener à terme cette recherche, nous nous sommes basés sur des explorations livresques (revues, ouvrages de référence et internet) et le bilan des entretiens et enquêtes auprès du personnel et les administrés sollicitant des services au sein de la Commune.

Ce rapport est organisé en trois grandes parties bien distinctes dont la première est consacrée à l'approche conceptuelle et le cadre d'études ; la seconde est concentrée à la présentation des résultats et situation de la Commune urbaine d'Antsirabe ; et la troisième expose la discussion et les recommandations.

PREMIERE PARTIE :

APPROCHE CONCEPTUELLE ET CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Le cadre de notre rapport de stage décrit en premier lieu l'établissement d'accueil et les informations fondamentales pour pouvoir comprendre le thème. Vient ensuite le cadre théorique et méthodologique.

CHAPITRE I -PRESENTATION DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE

Ce chapitre évoquera la présentation de la Commune urbaine d'Antsirabe où le lieu de stage s'est déroulé.

Section I - Présentation de la Commune urbaine d'Antsirabe

Trois points essentiels composent cette section : les antécédents de la Commune, sa mission et son objectif et en dernier lieu, sa structure organisationnelle.

1.1 Historique et situation géographique

En aout 1777, le français Lieutenant MAYER fut probablement le premier Européen qui visita la ville. La Commune s'appelait à ce temps-là Iandratsay. En 1869, sous la gouvernance d'Abrahama RATSIMILAHO, elle était baptisée « Antsirabe ». À cette époque, la mairie se situait au village d'Ambohidravaka, à 2 km au sud.

Actuellement, le bâtiment se localise au centre-ville de la région Vakinankaratra. La Commune s'étend sur une superficie de 179,73 km² et 60 fokontany la composent. Elle englobe 320.000 habitants qui se répartissent dans six arrondissements à savoir : Antsenakely, Andraikiba, Ampatana, Mandrekeniheny, Mahazoarivo, Avarabohitra, Antsirabe Afovoany Atsinanana, Ambohimananarivo, Soamalaza Mahatsinjo, Manodidina ny Gara, Ambilombe

1.2 Mission et objectif de la Commue

La Commune, en tant une collectivité territoriale décentralisée, assure la promotion du développement fixée sur de missions et des objectifs.

I.2.1 Mission de la Commune

Les missions de la Commune sont très diversifiées. Sur la planification sociale, elle se met en œuvre dans l'humanitaire en cas de catastrophe touchant directement la population (incendie, cyclone, sous-nutritions). Dans l'éducation, elle se charge d'approvisionner les établissements scolaires publics en fournitures. Sur le culturel, elle met à disposition une bibliothèque (Hall d'Information), une salle de spectacle. Elle organise aussi des festivités (festival ZOY) et économiques avec les acteurs locaux (la Vitrine de Vakinankaratra). Le plan sportif n'est pas lésé parce que la municipalité organise des compétitions comme la course pousse-pousse et les différents tournois.

Un autre volet concerne l'État civil où elle assure l'enregistrement des naissances, des mariages, et des décès. Et enfin dans le domaine du développement communal, elle prend en charge l'entretien des Infrastructures publiques de son arrondissement.

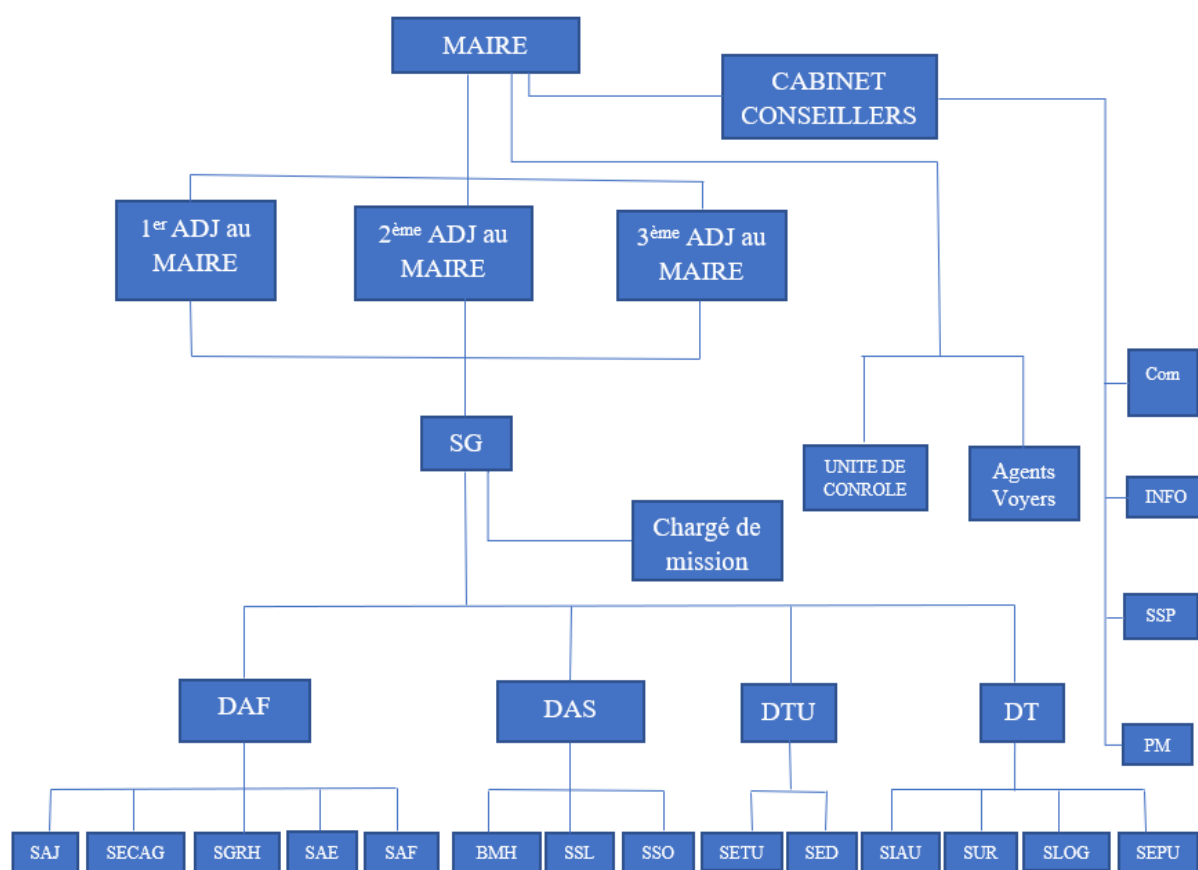
I.2.2 Objectif de la Commune urbaine d'Antsirabe

La Commune vise à rendre la municipalité en une ville pilote. Pour atteindre son objectif, un plan d'urbanisme axé sur cinq piliers fondamentaux a été instauré. Cette structuration se fixe sur la valorisation par l'impulsion du développement des sources thermales, la promotion foncière en centre-ville pour créer de nouvelles offres immobilières et l'amélioration de l'urbanisation par un montage de partenariat public et privé; la facilitation du service de permis de construire par le guichet unique, la réduction de constructions illicites assurées par les services des agents voyers, la gérance de l'esthétique de la ville par la libération d'emprise publique et enfin la construction de piste cyclable pour chaque catégorie de véhicules (automobile, moto, bicyclette, poussepousse).

I.2.3 Organigramme de la Commune Urbaine Antsirabe et ses activités

L'organigramme représente la structure d'organisation de la Commune urbaine d'Antsirabe. Il est approuvé par le Conseil municipal, encadré par les dispositions de la loi 2914-020 et structuré sur la base des programmes actions et activités des budgets de programme. La structure de cet organigramme doit garantir une exécution efficace des opérations.

Figure 1 : Organigramme de la Commune



Source : Manuel procédure administrative à l'usage de la Commune, Août 2018

Légende :

BMH : Bureau Municipal de l'Hygiène

COM : Cellule Communication

DAF : Département Administratif et Financier

DAS : Département des Affaires Sociales

DT : Département Technique

DTU : Département des Transports Urbains

INFO : Systèmes d'Information

PM : Police Municipale

SAE : Service des Affaires Economiques

SAF : Service des Affaires Financières

SAJ : Service des Affaires Juridiques

SECAG : Service d'État Civil et Affaires Générales

SED : Service Etudes des Déplacements

SEPU : Service d'Embellissement et de la Propreté urbaine

SETL : Service d'Exploitation des Transports Urbains

SG : Secrétaire Général

SGA : Secrétaire Général Adjoint

SGRH : Service de Gestion des Ressources Humaines

SIAU : Service de l'Infrastructure et de l'Assagissement Urbain

SLOG : Service Logistique

SSL : Service Sports, Loisirs et Tourisme

SSO ; Service Social

SSP ; Service Secrétariat Particulier

SUR ; Service Urbanisme et Réglementation

Pour mener à terme ses activités et atteindre ses objectifs, la Commune dispose de sa propre structure interne à travers son organigramme qui distingue les services financiers, les affaires sociales, les transports urbains et les services techniques. La mission des services est de fournir aux habitants les infrastructures et les services publics prévus par le plan de développement communal qui constitue un document de référence des programmes budgétaires/les services support mobilisent les ressources humaines, matérielles financières nécessaires au fonctionnement des services à la population. C'est pourquoi la structure et le nombre de postes de l'organigramme dépendent directement de la structure des programmes et des activités à mettre en œuvre.

Ainsi, est décrite la présentation générale de la Commune ; la suite étudiera les principales activités de la Commune.

Dans ses activités économiques, pour satisfaire les besoins de sa population, elle fournit des prestations de biens et services dans différents domaines. Dans le secteur primaire, elle cherche dans l'agriculture et de l'élevage, à titre d'exemple MadaCOMPOST. Dans le secteur secondaire, elle offre aux entreprises un cadre administratif facilitant leur installation surtout

des jeunes entrepreneurs. Et dans le secteur tertiaire, elle s'efforce à fournir aux citoyens avec un coût abordable dans le délai le plus court possible des prestations de service de qualité.

Ses trois principaux partenaires sont :

L'organisation non gouvernementale *EAST*, ou Eau-Agriculture-Santé-zone Tropicale, une Organisation de Solidarité Internationale (OSI)¹ a pour objectif majeur d'aider les collectivités rurales, urbaines ou périurbaines d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique latine dans la lutte contre les grandes endémies (diarrhées infectieuses, poliomyélite, paludisme) au manque d'hygiène. Depuis fin 2016, L'ONG travaille avec :

La Commune est sur un programme d'amélioration de l'accès à l'eau potable, l'assainissement et à l'amélioration de l'hygiène et de la santé publique dans les quartiers défavorisés par la construction des bâtiments hydro-sanitaires tels que les bornes fontaines, les blocs sanitaires publics, les blocs sanitaires scolaires et les latrines communautaires ; la sensibilisation de la population à l'hygiène et la mise en place d'un « code municipal d'hygiène » ; la formation et le renforcement de la capacité des associations des usagers de l'eau (AUE) ; la formation en génie civil pour les services de Commune d'Antsirabe et la formation et la mise en place du dispositif d'Agriculture urbaine.

Fondation MOHAMED VI, organisation à but non-lucratif, met le développement humain au cœur de sa stratégie d'action. Elle œuvre en faveur de la santé et de l'éducation, du développement socio-économique. Avec la Commune urbaine d'Antsirabe, elle a lancé des travaux de construction de l'hôpital « Mère et enfant » et d'un complexe de formation professionnelle. L'hôpital fournira des prestations concernant le traitement des pathologies de la mère et de l'enfant, la prise en charge des grossesses, la contribution à la réduction de la mortalité maternelle et infantile et la formation ainsi que le transfert des compétences médicales et paramédicales.

Quant au complexe de formation professionnelle, il assure 21 filières de formation dont 12 du secteur Bâtiment et Travaux Publics (BTP) et 9 dans le domaine du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration. Il vise à satisfaire les besoins en mains- d'œuvre qualifiées, à renforcer l'employabilité des jeunes et à promouvoir leur insertion socioprofessionnelle.

¹ Créée en 1986 par le Professeur de médecine tropicale Loïc MONJOUR.

MadaCOMPOST est une Société à responsabilité limitée (SARL) recyclant et valorisant les déchets urbains. Elle produit essentiellement des fertilisants organiques. A partir de l'année 2016, elle s'est mise en accord avec la Commune pour le traitement du déchet de la ville. Ses objectifs sont accès sur la réhabilitation des ruelles et canaux ; la mise en place des structures de pré-collecte des déchets ménagers ; la construction des trois stations de traitement des ordures.

Section II - Revue de l'existant en personnel au sein de la Commune

Etant donné l'organisation importante au sein de Commune et vue l'ampleur de ses services, il est essentiel qu'elle ait une bonne gestion de personnel.

2.1 Diagnostic général

Cette section est faite à partir des réalités constatées à la Commune urbaine d'Antsirabe et des données reçues pendant notre recherche.

La Commune emploie 350 agents dont 237 hommes et 113 femmes résumés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Répartition du personnel

Départements	Effectif	Hommes	Femmes
Département Administratif Financier	58	24	34
Département des Affaires Sociales	70	48	22
Département du Transport Urbain	20	20	
Département Technique	30	10	20
Cabinet conseillers	50	20	30
Autres (SG, Agent voyer et unité contrôle)	122	115	7
Total	350	237	113

Source : Commune Urbaine d'Antsirabe, 2021

L'effectif du personnel varie selon les départements ; cela s'explique par la diversité des activités de chaque département. Les hommes (237) sont en plus grand nombre par rapport aux femmes (113). Le département du Transport urbain est très masculin.

Relative à la catégorie professionnelle, le personnel est classé en quatre cadres dont voici une représentation d'ensemble.

Tableau 2 : Représentation des catégories professionnelles

Cadre	Diplômes	Catégories	Corps	Grade
A	Baccalauréat +5	Catégorie VIII	Concepteurs	2 ^e classe/1 ^{ère} échelon
	Baccalauréat +4	Catégorie VI	Réalisateurs	2 ^e classe/1 ^{ère} échelon
	Baccalauréat +3	Catégorie V	Réalisateurs Adjoint	2 ^e classe/1 ^{ère} échelon
	Baccalauréat +2	Catégorie IV	Techniciens supérieurs	2 ^e classe/1 ^{ère} échelon
B	Baccalauréat	Catégorie III	Encadreur	Echelle IV 1 ^{er} échelon à 3 ^e échelon
C	BEPC	Catégorie II	Opérateurs	
D	CEPE	Catégorie I	Sous-opérateurs	

Source : Commune Urbaine d’Antsirabe, 2021

Les encadreurs, les opérateurs et sous-opérateurs sont en grand nombre, 250 agents, au sein de la Commune et les cadres supérieurs ne sont que de 100 agents ; soient les concepteurs, les réalisateurs et adjoints et les techniciens supérieurs. Ce fait signifie que la Commune tient compte davantage du niveau opérationnel par rapport au niveau intellectuel.

Un autre critère qui pourrait influencer le comportement est l’ambiance au travail.

Elle ne figure pas dans les rubriques que nous avons soumis à l’enquête de la population ; nous l’avons inséré dans la partie enquête du personnel pour mieux cerner la cohésion existant au sein de ces agents communaux.

Quant aux fonctions du personnel de la Commune, elles sont généralement déterminées par rapport aux missions et aux activités. Néanmoins il est constaté que les fonctions ne sont pas réalisées comme il ne faut ni comme il se doit. Des imperfections et peut-être des problèmes de communications et d’informations ou de compétences sont à l’origine. C’est à ces problèmes que ce travail aspire à améliorer.

2.2 La gestion administrative

Cette sous-section représente le diagnostic sur certains éléments de la compétence et du comportement. Prenons quelques faits comme illustration.

Concernant le temps de travail, relatif à l'horaire de travail, le personnel effectue huit heures/jour de 8 à 12 h et de 14 à 18 h du lundi au vendredi. Certains agents ne respectent pas l'heure d'entrée et sont souvent en retard ; ce fait a un impact sur le volume du travail effectué.

Etant une obligation, le pointage doit être fait dès l'entrée or une omission ou un oubli affecte la gestion de salaire s'il n'y a pas de suivi.

2.3 La gestion de recrutement et de connaissance

La Commune recrute en fonction de ses besoins en personnel conformément à l'organigramme et ses activités. Elle essaie, à tout prix, d'embaucher des personnes qu'elle pense « être compétente », et apte à occuper le poste vacant. Des recyclages et des renforcements des capacités se font habituellement. La Commune ne peut échapper au fait que former son personnel au développement et à la promotion ; une telle mission est importante pour toute organisation administrative.

Cependant les besoins et la nécessité ne cessent d'augmenter. Le personnel manque parfois des bagages pour affronter les missions et répondre aux besoins exprimés ; il arrive aussi que les formations reçues soient « mises de côté » pour n'appliquer que les anciennes habitudes.

Si telle en est la méthode d'observation menée au sein de la Commune urbaine d'Antsirabe, le chapitre concerne la méthodologie appliquée pour obtenir nos résultats.

CHAPITRE II -CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

La réalisation de tout travail scientifique doit obéir à une démarche logique qui impose de règles rigoureuses devant guider le chercheur dans l'établissement de la vérité.

Pour réaliser ce travail, il se réfère à une théorie et adopte une méthodologie

Section I - Revue littéraire

Pour l'étude de la compétence d'un personnel, nous avons opté pour deux théories : celle de Henri FAYOLE relative à l'organisation et celle de M. YOSHIMORI concernant le dirigeant.

1.1 Théories étudiées

Relatif à la revue de l'administration du personnel, nous avons choisi Henri FAYOL,² il analyse essentiellement la fonction de Direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience. Il constate que la majorité des dirigeants ont été formés dans des écoles d'ingénieurs sans aucune formation en administration, commerce, finances et comptabilité. Il plaide alors pour l'enseignement de la capacité administrative. Il insiste sur la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'organisation d'acquérir une fonction administrative. Sa théorie est basée sur l'organisation formelle de l'entreprise. Elle n'est pas seulement une science de travail ; elle traite de l'organisation humaine qui n'a plus, pour seule fin, le rendement mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants. Et c'est dans cette dimension que le fayolisme entre dans la gestion du personnel de l'entreprise, dans notre cas, sa compétence.

M. YOSHIMORI³ souligne que le confucianisme chinois a développé des principes qu'a su réinterpréter l'entreprise japonaise dans un sens favorable à ses buts : le respect de la hiérarchie, la loyauté absolue envers les supérieurs, le maintien de l'harmonie des relations humaines, la politesse. L'individualisme est souvent considéré comme synonyme d'égoïsme et assimilé à une notion suspecte peu compatible avec l'ordre social.

² Henri FAYOL historique voir annexe 1

³ M. YOSHIMORI, *Les Entreprises japonaises*, Paris, PUF, mai 1984

1.2 Application de ces théories en entreprise

Pour FAYOL, administrer qui est inséparable de la gestion du personnel se résume dans les initiaux POCCC qui sont Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler. Appliquons ces cinq éléments dans les activités de l'administration.

Prévoir est d'examiner le futur, élaborer un plan d'action et les éléments de la stratégie et anticiper l'évolution de l'entreprise ;

Organiser consiste à mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Au sens fort du terme, il s'agit de constituer l'organisme qu'est l'entreprise, d'élaborer la structure matérielle et humaine de l'entreprise ;

Commander revient à donner des ordres ou des directives en gérant les hommes. Il faut alors préserver l'activité parmi le personnel en lui permettant de remplir ses fonctions.

Coordonner consiste à harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble pour faire converger vers le même objectif. En d'autres termes, tisser ensemble unifiant et harmonisant toutes les activités et les efforts

Contrôler signifie veiller au respect des ordres et des règles établis. En même temps, vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé et que tout se produit conformément à la règle établie et à la commande.

Ces cinq éléments de l'administration constituent les fonctions administratives d'une administration. On les appelle aussi les cinq éléments de Management. Leur mise en pratique permet une bonne gérance de l'entreprise et une bonne gestion du personnel.

Lors de la lecture de l'organigramme de la Commune Urbaine Antsirabe, une analogie aux principes de FAYOL a été constatée ; en effet il y existe

Une division du travail informant la description des postes de chacun, la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

Une autorité et responsabilité où l'autorité a le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir et la responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir. Il revient à l'autorité de rappeler les disciplines, le respect des conventions (obligations d'obéissance, d'assiduité, d'activité, de tenue) auprès des agents.

Une discipline car les employés doivent obéir mais seulement aux ordres si le management joue sa partie de jeu en fournissant le bon leadership

Une unité de commandement, à hiérarchie à plusieurs niveaux, le grand chef ne peut « court-circuiter » ses collaborateurs et donner des ordres directement à tout le monde.

L'organigramme présente formellement la dépendance entre les personnes ; aussi faut-il éviter toute dualité de commandement. Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

Remarquons que M. YOSHIMORI avance, dans sa théorie, ces derniers points par le fait que le leader, de par son charisme et sa personnalité, ne donne pas d'ordre mais exige le devoir

Une unité de direction n'ayant qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but ; la cohérence entre les actions engagées est exigée.

Une subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général où l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui du groupe. Les buts de la société sont donc primordiaux.

Une rémunération du personnel, suite à l'effort de chacun, doit être équitable.

Une décentralisation (ou centralisation), phénomène naturel plus ou moins accentué en fonction de la valeur relative des chefs et de ses collaborateurs est une question de degré selon l'état des activités et la qualité de son personnel.

Une hiérarchie dans laquelle chaque agent doit connaître sa position dans celle de la Commune, dans le présent cas étudié.

Une commande ou ordre matériel et social contribuant à l'efficacité de l'entité. « Une place pour chaque personne, chaque personne a sa place ». La commande matérielle réduit le temps perdu et la manipulation inutile des matériels ; la commande sociale est réalisée par l'organisation et la sélection. Ces deux commandes sont nécessaires.

Une équité est un principe fondamental dans les relations avec le personnel ; il s'agit de traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle.

Une stabilité du personnel contribuant à un meilleur résultat général. Les agents bien formés doivent trouver intérêt à passer toute leur carrière au sein de l'entité. Ils travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière leur sont assurées.

Un emploi temporaire et un taux de rotation des agents affecteront l'organisation défavorablement.

L'initiative augmente le zèle et le rendement des salariés. Permettre à tout le personnel de montrer leur initiative est, d'une manière quelconque, une source de force pour l'entité. Tous les membres peuvent proposer des actions.

Une union de personnel (ou esprit du corps) montre une recherche d'harmonie dans la gestion du personnel. Il vaut mieux éviter de diviser pour régner et éviter notamment les conflits par une bonne communication personnelle le long de la ligne hiérarchique.

Section II - Cadre méthodologique

L'objet de l'étude indique déjà la motivation du choix. Cette section présente d'abord l'intérêt et l'efficacité du thème à travers le problème vécu à Madagascar, puis la problématique de l'étude et enfin les résultats attendus.

2.1 Intérêt du thème

Le choix de ce sujet est motivé par l'intérêt qu'il revêt sur le plan scientifique et pratique ; l'intérêt scientifique du présent travail se justifie par le fait qu'il permet d'élargir les connaissances en administration du personnel mais aussi d'apporter une modeste participation à l'amélioration des compétences des agents communaux.

Il est de ce fait, pour d'autres chercheurs, un outil de référence important permettant d'acquérir et d'approfondir les connaissances sur les questions spéciales sur l'administration du personnel au sein des collectivités territoriales décentralisées. Alors toute personne intéressée sur les facteurs déterminant de la compétence de ces agents communaux y trouvera des informations nécessaires.

L'intérêt de ce travail permet de voir les pratiques inefficaces expliquant pourquoi ces agents perdent du temps dans l'accomplissement de leur travail.

Durant ces deux mois de stage au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe pour la préparation du mémoire, nous avons la chance de mettre en pratique nos connaissances estudiantines.

En effet après avoir parcouru les analyses du contexte, une méthodologie s'impose pour passer à la pratique ; il sera mis en évidence l'importance du sujet décrivant la compétence des

agents communaux dans l'accomplissement de leurs tâches. Il sera question d'exposer la méthodologie et les résultats obtenus. Plusieurs techniques seront utilisées pour tester les hypothèses posées.

Durant la période précédant notre stage, nous avons eu le temps de nous lancer dans le domaine de recherche bibliographie et webographie pour obtenir beaucoup plus d'informations. En période de stage, nous avons pris en considération l'affichage au préau de notre lieu de stage relatif aux « droits et responsabilités des agents communaux » dans l'exécution de leur travail comme questionnaires pour les enquêtes et avons des entretiens avec certaines personnes de la Commune. Entre ces deux dates, nous avons pu améliorer notre communication vis-à-vis de toutes relations.

Dès l'acceptation de notre stage au sein de la Commune et la date de son début, nous avons eu le temps de nous lancer dans le domaine de recherche bibliographie et webographie pour obtenir beaucoup plus d'informations. Nous comptons établir des questionnaires mais, lors de notre passage au préau de la Commune un affichage relatif aux droits et responsabilités des agents communaux a attiré notre attention. Nous l'avons adopté pour enquêtes et entretien. (Cf annexe IV).

2.2 Phase de collecte des données

Cette étude a été effectuée au niveau de la Commune urbaine d'Antsirabe ; nous allons rencontrer régulièrement, vers les demandeurs de services la matinée pour dépôt de demande et l'après-midi pour retrait des documents sollicités. D'autres rencontres ou observations des autres agents communaux ont eu lieu durant leur travail : la rue pour les embellisseurs, à la mairie ou au carrefour pour les agents de la police municipale en fonction

L'étude s'est appuyée sur des enquêtes, mais aussi sur d'autres sources d'informations annexes (source primaire et secondaire). Comme sources primaires, nous avons adopté trois méthodes d'investigation pour accéder aux informations dont nous avons besoin.

Premièrement, l'observation participante ou observation directe, nous avons effectué des descentes sur terrain au cours desquelles nous avons pu suivre le déroulement d'une activité habituelle des agents, observant leur comportement et participation à leurs activités.

Deuxièmement, l'interview (semi-directive) ou bien des entretiens est fait en tête-à-tête avec le responsable du personnel.

Dernièrement, l'enquête avec des questionnaires est effectuée auprès toute personne venue à la mairie, prise au hasard, sollicitée des services ou des informations. Les données ont été collectées auprès de l'administration du personnel.

En parlant de Source secondaire, nous avons eu recours à la Webographie et à la bibliographie. Nous pouvons bénéficier des informations dans des divers sites internet mentionnés dans la Webographie. La consultation d'ouvrages auprès des bibliothèques et des centres de documentation a aussi permis d'accéder à des sources d'information pertinentes. Nous profitons notamment des documents du CITE, de la bibliothèque du Hall d'information, et de la bibliothèque de la librairie Saint-Paul mentionnés dans la Bibliographie.

2.3 Stage et acquis

Ces huit semaines de stage nous ont permis d'enrichir notre connaissance tant sur le plan professionnel, humain que technique. Ainsi nous pourrions constater dans cette sous-section le déroulement du stage, son objectif ainsi que les différents acquis.

2.3.1 Déroulement du stage

L'avantage d'un stage est de pouvoir acquérir une notion de vie professionnelle en grandeur nature. Nous avons eu la chance d'effectuer notre stage au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe, avec l'équipe du Service de Gestion des Ressources Humaines, pour une durée de huit semaines. Le chef de la division nous a présenté à toute l'équipe et nous a fait visiter l'ensemble des départements.

Durant la période de stage, nous avons été régis par le règlement de l'organisme à savoir : l'assiduité, le sens de responsabilité, ainsi que le respect des horaires de travail puisque l'organisme adopte un principe d'horaire fixe et collectif c'est-à-dire du lundi au vendredi de 8 h à 12 h et de 14 h à 18 h.

Avant de réaliser notre thème : « amélioration de compétence des agents communaux de la CUA », nous avons tout d'abord effectué certaines tâches professionnelles au sein de l'organisme tels que le traitement et la vérification des dossiers du personnel, l'assistance au chef pour la réalisation de certaines tâches administratives, l'enregistrement de présence du personnel et des confinés et la mise à jour de plusieurs documents administratifs.

2.3.2 Objectifs et acquis de stage

Tout d'abord, ce stage effectué au sein de la Commune avait pour but de nous faire découvrir le monde du travail, de mettre en pratique les connaissances apprises à l'université et ainsi d'acquérir une expérience professionnelle. En effet, ce stage a pour vocation de développer, chez nous, des savoir-faire et des savoir-être essentiels pour notre avenir professionnel. Ensuite, ce stage nous a permis de prendre conscience de l'intérêt de travailler en équipe puisque c'est la clé de la réussite et cela permet d'atteindre les objectifs plus rapidement. Enfin, il a permis de partager nos connaissances et d'attribuer une amélioration à la compétence des agents communaux au sein de la Commune.

Pour les acquis professionnels, les études menées durant la période de stage ont contribué largement à la familiarisation avec le monde du travail : constater de près les tâches quotidiennes que font le personnel, l'interaction ainsi que les dépendances entre les différents services. Les connaissances acquises à l'Université ont pu être exploitées et mises à disposition afin de bien cerner le thème du stage, selon quoi, mettre en exergue les notions sur le management en matière du personnel humaines et d'y étudier sa compétence.

Quant aux acquis humains, les privilèges d'un stage sont de vivre sur terrain la vie professionnelle tant sur les relations interpersonnelles que le travail proprement dit. Premièrement, une des grandes acquisitions a été le respect de la discipline en respectant les conditions de travail dictées par l'organisme. Effectivement, ce respect est le signe du respect de soi-même envers ses collaborateurs. Deuxièmement, notre situation a été délicate vis-à-vis des employés en étant des nouveaux venus dans l'organisme. Cela nous a ainsi incités à établir une communication, pour le bon déroulement de nos relations, du travail à effectuer et pour la collecte des informations internes. En effet, ce stage a élargi, un peu plus, notre esprit, et nous a aidés à mieux nous exprimer devant des inconnus et d'affronter des problèmes que nous étions contraints de résoudre tout seul.

En dernier lieu, la présentation de notre chronogramme d'activités va clore ce chapitre. En effet nous étions entrés en stage dès le 03 Mai jusqu'au 02 juillet 2021.

Le planning de travail présenté par le chronogramme de GANTT, ci-après, récapitule la démarche attribuée pour la réalisation de ce travail ainsi que pour la bonne gestion du temps.

Tableau 3:Chronogramme d'activités

TACHES \ SEMAINE	1	2	3	4	5	6	7	8
Prise de contact et intégration								
Elaboration du thème et du plan de l'étude Contact encadreurs pour acceptation thème et plan								
Collecte des informations								
Traitement et analyse des données								
Rédaction								
Finalisation du rapport								

Source : Auteur, 2021

Bien que le stage soit terminé nous y reviendrons encore pour complément d'information ou de dossiers. Ainsi nous avons essayé de surmonter nos problèmes et pensons que le travail de recherche peut couronner de succès.

Ce dernier chapitre présente particulièrement la raison du choix du thème « amélioration de la compétence des agents communaux, cas de la Commune Urbaine d'Antsirabe » qui est la base principale de ce travail. Il permet d'élargir les connaissances en compétence du personnel, en communication et apporter une modeste participation à la résolution du problème sur cette « amélioration de la compétence des agents de la Commune Urbaine d'Antsirabe ». Nous passons par trois phases bien distinctes : la justification du thème, la phase de collecte des données et le stage et les acquis.

PARTIE II : RESULTAT ET SITUATION DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE

C'est la partie analytique du travail qui comporte essentiellement les résultats (des observations, entretiens, enquêtes, sondage, ...), les données chiffrées par rapport au thème ainsi que l'initiation à l'analyse diagnostic de l'établissement d'accueil.

Cette présente partie est la plus valeureuse de notre étude. En général, elle renferme toutes les données chiffrées obtenues lors des enquêtes et entretiens. En premier les réponses des demandeurs de services auprès de la Commune ; en seconde lieu, la section relative aux discussions apportera des commentaires sur les résultats des études.

CHAPITRE III -L’EXISTANT AU SEIN DE COMMUNE URBAINE D’ANTSIRABE

Ce chapitre va contenir les dossiers obtenus lors des enquêtes ou entretiens. Ils restent confidentiels et font partie des secrets professionnels à respecter.

Lors de notre descente sur terrain, nous sommes emmenés à poser plusieurs questions. Ces dernières sont présentées, dans ce chapitre, selon les points que nous voulons mettre en valeur.

Section I - Résultats d’enquête

L’enquête a été faite à deux catégories de personnes, d’abord les agents eux — mêmes et les personnes venues solliciter les services de ces agents

1.1 Dépouillement d’enquêtes

Comme notre thème est relatif à l’amélioration de la compétence des agents communaux nous nous sommes allés les contacter et solliciter leur avis sur la formation les concernant.

Ayant contacté plusieurs agents (74 personnes enregistrées) de différents niveaux de la Commune Urbaine d’Antsirabe, nous avons rencontré une difficulté. Beaucoup se défilent soi-disant qu’ils n’ont pas de temps pour nous écouter ; d’autres disent que notre travail d’enquête ne les intéresse pas ; certains avancent que, pour les stagiaires, ils devraient travailler dans les services les employant et ne devraient pas en sortir pour perturber les autres. D’autres fournissent des réponses évasives car si la démarche concerne l’arriéré de salaire impayé ils sont intéressés.

Si bien que le dépouillement de leur réponse considérée comme acceptable (les autres rejetées comme non conformes à la question), est donné au tableau suivant :

Tableau 4 : Résultat sur rubrique FORMATION

Désignation	Favorable	Défavorable	Sans avis	Total
Effectif agents	6	9	5	20
Formation	28,57	45,71	25,71	100,00

Source : Enquête, 2021

Ce tableau affiche l'avis du personnel de vingt agents pris au hasard qui ont bien voulu répondre. Ils nous ont consacré leur temps, même dépassant de quelques minutes après la fermeture. Ils sont de services et de niveaux différents.

Il montre, par ailleurs, que seul 28,57 % sont intéressés par une formation ; contre 45,71 %, qui ont refusé et le quart du personnel reste sans avis.

Ce résultat est une matière à réfléchir sur les vraies raisons de ce refus si nous osons de nous exprimer ainsi ; dès maintenant nous sentons que notre thème aura des difficultés à mettre en œuvre.

1.2 Dépouillement des réponses des demandeurs de services

Du lundi au vendredi, beaucoup de citoyens se rendent à la mairie pour solliciter les services de la Commune Urbaine d'Antsirabe. Ils y vont pour payer leurs impôts et taxes, pour déclarer les naissances et les décès et en recueillir les actes y référant, pour les transports, pour les festivités. De ce fait la circulation dans la cour ou le couloir est très dense.

Chacun est pressé ou s'énervé pour les attentes parfois longues. Plusieurs enquêtées (98) répondent d'une façon évasive par des « peut-être ». Les réponses sont parfois inacceptables et n'intéressent pas les questions posées. En général ce sont des « torampo » que nous écoutons ou des commentaires sur BIANCO.

Seules cinquante personnes ont bien voulu donner leur avis sur les rubriques de l'affichage relatif aux droits et responsabilités des agents communaux ; le contenu a été conçu par le service de BIANCO.

Tableau 5 : Dépouillement des Droits et Responsabilités des agents communaux

Désignation	Respect	Communication	Confidentialité	Délai	Droit	Explication
Nombre	40	35	25	5	50	25

Source : Enquête, 2021

A chaque rubrique, cinquante personnes ont bien voulu nous répondre

1.3 Lien avec le thème

Si des agents communaux contactés sont défavorables pour une formation, bien des raisons ont été avancées pour justifier ce refus. La situation de la Commune est connue de tous : des mois de salaires n'ont pas été payés bien que le responsable actuel essaie d'en remédier. Certains des agents sont à la veille de leur retraite. Et comme le personnel de la Commune est plutôt à tendance opérationnelle, ces agents connaissent assez leur travail pour négliger tout surplus de travail encore.

Certains ne donnent pas leur avis. Ils ont des idées personnelles mais refusent de les exprimer de peur d'être licenciés ou de recevoir des réprimandes ultérieurement. Ce n'est en cette période de crise sanitaire qu'ils vont perdre leur travail. Donc il vaut mieux se taire.

Le peu qui a bien voulu recevoir une formation constitue un effectif assez réduit pour notre thème l'amélioration de la compétence des agents communaux. De l'avis même de ces agents vis-à-vis de la formation, nous déduisons du tableau 4 qu'il y a réticence pour la formation. Or, au vu d'évolution actuelle, ce manque affecte le travail ne serait-ce que par rapport à l'augmentation de la demande.

De plus, en milieu professionnel, la responsabilité de chaque agent est engagée. Si celle-ci n'est pas effective sa compétence laisse beaucoup à désirer.

Voyons quelques exemples fournis par ces demandeurs de service pour illustrer et confirmer leur réponse.

Durant notre stage, notre remarque porte sur l'arrivée du personnel ; bien que ce soit écrit, vu et lu de tous l'horaire de la Commune certains se permettent encore d'être en retard. Ce varie de cinq minutes à plus d'une heure. Peut-être d'une importance minime soit-il, mais l'effet est conséquent. Prenons le cas du Service Légalisation, une employée pressée d'aller travailler se présente dès l'ouverture à ce service. Le responsable doit apposer sa signature est là vers neuf heures. De même à l'étage, les chefs ne sont pas ponctuels.

Au Service Etats-Civils bien que les agents soient là certains se communiquent entre eux leurs dernières nouvelles. Les agents de l'étage se déplacent jusque-là, sans motif de service, pour bavarder. Les demandes s'entassent du côté du réceptionnaire de dossiers ; une fois dispatchés, chacun se précipite de prendre le registre y afférent. La table de travail est assez restreinte, tout est étalé l'un coince l'autre ; la précipitation et le bavardage empêchent la bonne lecture. Ainsi ne nous étonnons pas si des erreurs se glissent pour les noms et prénoms.

Un dernier exemple, une veuve est venue réclamer qu’après quarante-deux ans de mariage, son état-civil, à son lieu de naissance, n’est pas emmargé. Réclamant son droit auprès du responsable de cette tâche à la Commune Urbaine d’Antsirabe, celui-ci répond qu’il n’était pas encore là à cette époque et qu’il n’est pas au courant de cette inexécution

Ces quelques exemples, minimes, soient-ils, reflètent l’état de travail au sein de la Commune.

Section II - Personnel de la Commune

Nos observations et constats à partir des données reçues durant notre stage sont l’objet de cette section ; y sont mentionnées les caractéristiques et sa pratique en administration du personnel.

2.1 Caractéristiques du personnel de la Commune

Voyons dans cette section l’effectif du personnel que nous avons constaté et observé et à partir des données reçues pendant notre recherche.

Passons à sa répartition : elle emploie 350 agents dont 237 hommes et 113 femmes dont voici un aperçu des différents départements.

Tableau 6 : Répartition du personnel selon leur appartenance fonctionnelle

Départements	Effectif	Hommes	Femmes
Département Administratif Financier	58	24	34
Département des Affaires Sociales	70	48	22
Département du Transport Urbain	20	20	
Département Technique	30	10	20
Cabinet conseillers	50	20	30
Autres (SG, Agent voyer et unité contrôle	122	115	7
Total	350	237	113

Source : Commune Urbaine d’Antsirabe, 2021

Nous constatons que les effectifs du personnel varient selon les départements ; cela s’explique par la diversité des activités de chaque département. Certains requièrent plus que d’autres. Les hommes (237) sont en plus grand nombre par rapport aux femmes (113). Le département du Transport urbain est très masculin.

Relative à la catégorie professionnelle, le personnel est classé en quatre cadres selon le tableau 2 concernant la représentation des catégories professionnelles.

Comme nous le constatons les encadreurs, les opérateurs et sous-opérateurs sont en grand nombre, 250 agents, au sein de la Commune et les cadres supérieurs ne sont que de 100 agents ; soient les concepteurs, les réalisateurs et adjoints et les techniciens supérieurs. Ce fait signifie que la Commune tient compte davantage du niveau opérationnel par rapport au niveau intellectuel. Le plus important n'est pas le diplôme mais la compétence.

2.2 Pratique chez la Commune

En tant que collectivité territoriale décentralisée, la Commune Urbaine Antsirabe met en exergue la pratique particulière d'une administration communale. Voyons ci-après la qualité de son personnel pour y déceler la compétence de ses agents.

2.2.1 Le personnel

Dans l'administration, le responsable recouvre l'enregistrement, le suivi et la connaissance des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise ; elle tient les documents et les registres imposés par la réglementation en vigueur ; elle applique les dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ; elle administre les rémunérations et calcule les charges sociales. Elle tient compte du règlement intérieur des services déterminant les règles relatives à l'organisation interne du travail de la Commune.

Par le principe posé par l'article 34 de la loi n° 2014-020 du 27 Septembre 2014 :« le Maire est le Chef des services créés et financés par la Commune. Il est le Chef des services mis à sa disposition par l'État. A cet effet, il procède au recrutement du personnel nécessaire au fonctionnement des services et nomme à tous les emplois permanents adoptés par le Conseil ». Il exerce ainsi le pouvoir hiérarchique sur les agents.

Relative aux catégories d'agents communaux, le personnel de la Commune peut être composé d'agents encadrés en détachement et d'agents non encadrés. Par conséquent la qualité devrait être bonne.

Dans la procédure de recrutement, celui-ci doit respecter l'organigramme et le tableau des effectifs. Aucun recrutement ne peut être effectué tant que le poste n'a pas été prévu dans l'organigramme et inscrit dans le budget. L'appel à candidatures pour le poste à pourvoir doit être affiché au bureau de la Commune ; il doit mentionner l'intitulé du poste, le profil requis, la

date limite du dépôt de candidature ainsi que les pièces à fournir par le candidat. A l'issue de la date fixée pour la réception des candidatures reçues, le Maire et le responsable du personnel auprès de la Commune procède au dépouillement des candidatures reçues en prenant soin d'écarter celles qui ne sont pas conformes aux conditions requises (dossier incomplet, profil non correspondant, ...). Le recrutement relève donc de la transparence.

2.2.2 La carrière

Les étapes de la carrière de chaque agent sont détaillées dans son dossier. Il y est ses évaluation/notation et ses congés/permissions. Or lors de notre passage au sein du service concerné, cette gestion de la carrière du personnel revient aux stagiaires ; disposant de ce statut, ces derniers sont-ils aptes à le faire ? Bien sûr, ils vont toujours enregistrer l'évaluation/ notation et congés/ permissions mais des erreurs et omissions y apparaissent quelque part. Un modèle de fiche d'évaluation et de notation est présenté à l'annexe III. Dès fois la signature est apposée sans vérification de la situation exacte en retard de l'enregistrement. Un modèle de fiche de suivi des congés est à l'Annexe IV.

2.2.3 Formation professionnelle et sanctions disciplinaires

Les agents communaux sans distinction peuvent prétendre à des *formations*. Celles-ci permettent à l'agent de renforcer ses compétences en vue de se perfectionner et d'évoluer dans sa carrière. Pour en bénéficier, l'agent doit en faire une demande écrite au Maire en précisant l'intitulé, le lieu, la durée, les motifs et le format (qualifiante, diplômante, en apprentissage). L'avis de son supérieur hiérarchique doit être porté dans la lettre dont le modèle est à l'Annexe VI. Mais la Commune aussi peut prévoir un plan annuel de formation au profit du personnel. Son élaboration résulte de l'identification des besoins en formation.

Le Maire, premier responsable de la Commune veille au respect du règlement intérieur des services. Toute violation entraîne des sanctions dont le degré varie en fonction de la faute commise. Suivant la gravité des fautes, les sanctions peuvent être un avertissement verbal, demande d'explication, blâme, mise à pied et licenciement.

2.3 Caractéristique salariale

Le salaire est la contrepartie du service rendu donc selon son statut chaque agent communal va bénéficier de son dû. Il inclut notamment les horaires de travail, les obligations et interdictions incombant aux agents, la discipline à laquelle ils sont astreints ainsi que les sanctions éventuelles en cas de non observation du règlement. Ainsi chaque agent percevrait

son dû mensuellement. Mais au vu de la situation antérieure communale, des impayés persistent créant une atmosphère malsaine au sein du personnel et impactant sur leur comportement. Peut-on envisager un développement social concernant un plan de formation et/ou la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats dans ce cas ?

Ce chapitre présente des résultats sur la compétence étudiée au niveau du Services des Ressources Humaines de la Commune Urbaine Antsirabe. Ses agents sont de diverses catégories professionnelles ; même en administration communale, elle dispose de personnel de différentes catégories, de sa propre pratique et de son historique salarial.

CHAPITRE IV -ANALYSE/DIAGNOSTIC

L'analyse SWOT de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau de la Commune. Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics : un diagnostic interne incorporant les forces et les faiblesses du domaine d'activité et un diagnostic externe identifiant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. La confrontation entre les résultats du diagnostic interne et ceux du diagnostic externe permet de formuler des options stratégiques constituant les solutions.

Cette formulation d'options stratégiques formule l'intérêt de l'analyse SWOT

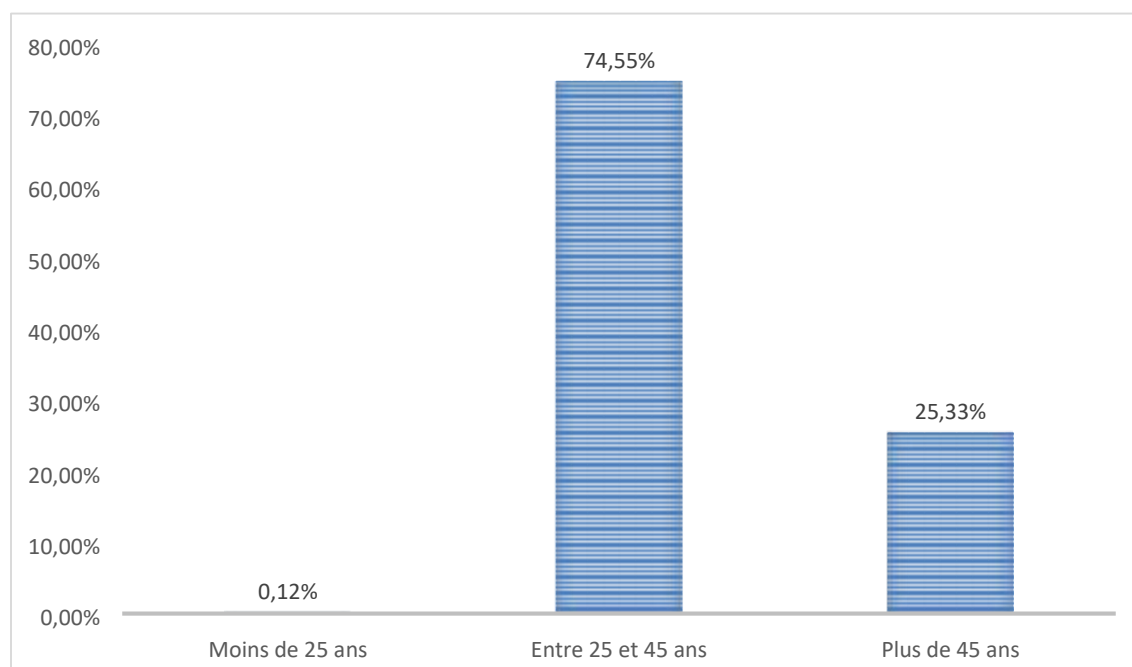
Section I - Environnement interne

L'environnement interne d'une entreprise est un ensemble de fonctions ou de sous-systèmes interdépendants au sein de l'entreprise. Dans ce chapitre, les points forts ainsi que les points faibles de l'organisme seront présentés.

1.1 Les points forts du personnel de la Commune

Sur le plan social, selon les enquêtes et les constatations que nous avons effectuées, la majorité du personnel de la Commune Urbaine d'Antsirabe sont âgés entre 25 et 45 ans (74,55 %). Le nombre d'employés ayant plus de 45 ans atteint un pourcentage moyen de 25,33 % et celui de moins de 25 ans est à 0,12 %. Ces données montrent qu'elle possède un personnel actif ainsi que des mains de salariés expérimentés avec des solides compétences.

Figure.2 : Représentation de l'âge du personnel de la Commune



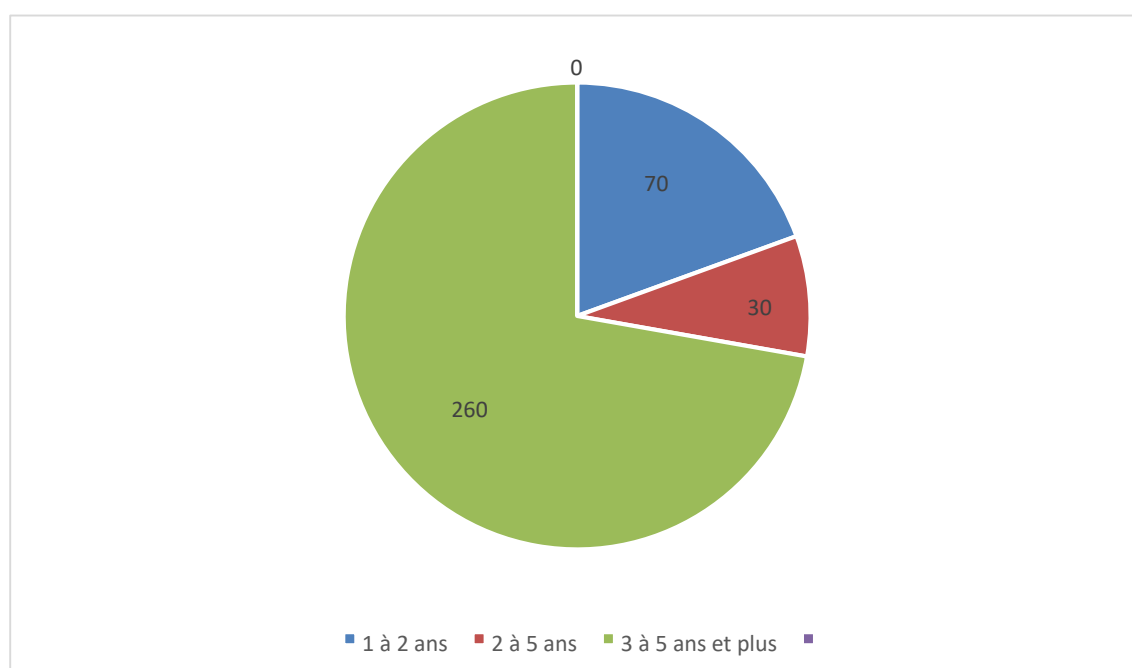
N = 350

Source : Auteur, 2021

Donc le personnel de la Commune est encore dans la force de l'âge de travailler

D'après les enquêtes menées auprès du personnel de la Commune, ce diagramme ci-dessous va montrer l'ancienneté du personnel.

Figure.3 : Ancienneté du personnel

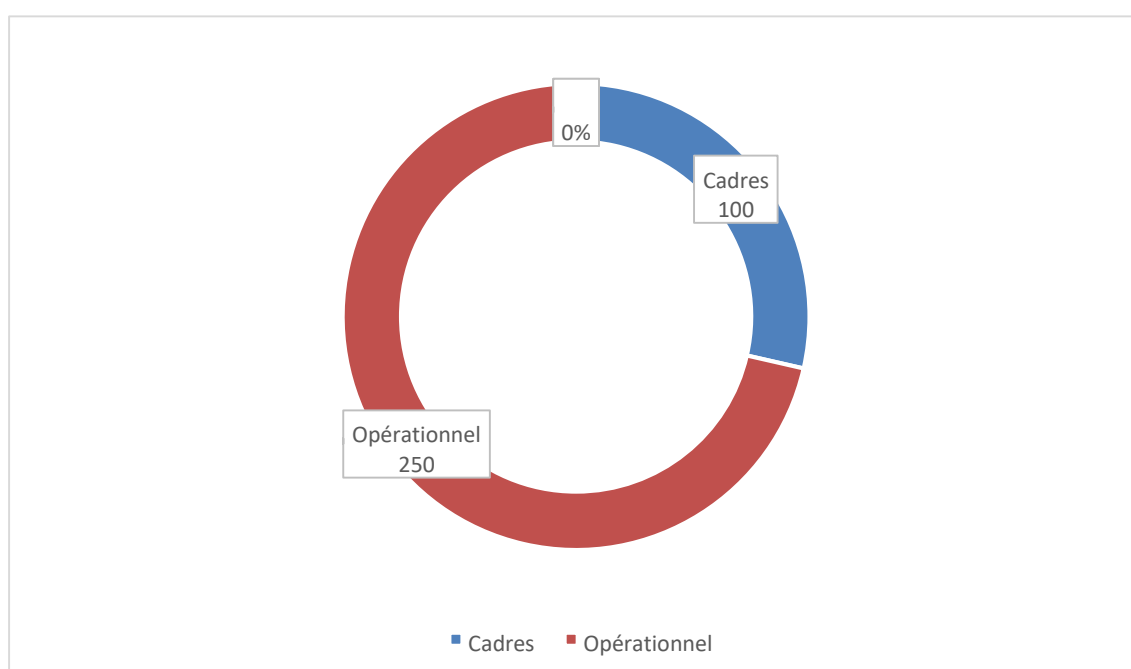


Source : Auteur, 2021

Les agents communaux ont déjà passé plusieurs années, la plupart, à leur poste. Dans ce cas, ils doivent maîtriser leur travail. Ils disposent d'une solide expérience de leur travail et par conséquent ils sont compétents en leur domaine vu leur ancienneté au poste.

Selon les enquêtes menées, le taux de qualification du personnel se répartit comme suit :

Figure.4 : Qualification du personnel de la Commune



Source : Auteur, 2021

Relative à la politique de qualification des travailleurs, elle est moyennement bien et une importance accordée au niveau moyen.

Ainsi donc la politique de carrière est assez bonne et a une priorité élevée au sein de l'organisme

Sur le plan organisationnel, nous avons constaté que tout le personnel démontre l'appartenance à une équipe amicale (équipe de boule, de culture, etc.) et en son sein manifeste la solidarité ce qui favorise une organisation efficace. Les tâches des salariés en congé sont accomplies par les autres, il y a même une passation sur quelques points.

La sécurité de l'emploi y est assurée. Il est très rare qu'un employé soit licencié sauf qu'en cas de faute lourde. Mais l'échelon de sanction y existe selon la faute commise. Ainsi nous disons que le personnel a une compétence due aux années passées à leur poste respectif.

1.2 Faiblesses

Le diagnostic obtenu fait cependant des points faibles. Prenons quelques faits comme illustration.

Soit le cas du *temps de travail*, la durée est de huit heures pour les bureaucrates de 8 h à 12 h et de 14h à 18 h du lundi au vendredi : les sous-opérateurs eux disposent d'un horaire plus souple. Ils partent plus tôt dès fin de leur travail conçu pour la journée...

La plupart du personnel ne respectent pas l'heure d'entrée au travail et sont souvent en retard. Et même si le retard est récupéré le fait de ne pas débiter le travail à l'heure peut avoir un impact dans le travail. Cela pourrait retarder les tâches dans les services surtout quand il s'agit d'une activité à faire en groupe ; tels en sont l'exemple des différentes signatures ou la *précipitation* à la saisie des divers documents. Quant aux agents de terrain, leur horaire de travail dépend du travail à faire chaque jour ; peuvent-ils entrer tôt et sortir tôt.

Pour le *matériel de travail*, il est, dans l'ensemble, assez vétuste. Tables, chaises et machines à écrire à la salle de l'État Civil y ont existé depuis des années. Dès la porte, les vieux registres sont rangés sur des étagères aussi vétustes que les documents. Cela pose des problèmes : les tables de saisie ne permettent pas de les étaler trop. Des fautes se glissent ainsi involontairement. Une bonne organisation de l'emploi de matériel est donc à exiger.

Quant à la présence du personnel, le pointage est une obligation qui le concerne personnellement ; il sert à mesurer le temps de travail et à vérifier sa présence. A la Commune Urbaine d'Antsirabe, le pointage se fait dans un cahier où l'arrivée, la sortie ou l'absence du personnel sont notées chaque jour. Mais dès fois, par oubli ou négligence, il se peut que le pointage n'ait pas fait ; ainsi les arrivées et les sorties ne sont pas enregistrées. Ce fait peut affecter la gestion de salaire s'il n'y a pas de suivi de près.

De ces exemples, des points à améliorer ressortent dans le comportement du personnel de la Commune. Travaillant dans un établissement public, les agents se considèrent comme des fonctionnaires. Aussi adoptent-ils leur mentalité et leur agissement : ne faire que ce qui leur plaît. Il leur manque la responsabilité et le contrôle avec beaucoup de laisser aller. Le refus d'innovation est-ce pour cacher leur incompétence ou par pure paresse. En tout cas l'agissement du chef est un modèle pour ses subordonnés.

Relatif aux meubles de bureau de l'administration de la Commune, ils sont généralement usés au fil de ses longues années d'utilisation. La condition de travail des employés est assez mauvais dû au manque d'équipement, de motivation

Pour le diagnostic interne nous allons synthétiser le résultat des analyses grâce à ce tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Analyse interne des forces et faiblesses de la politique RH

POLITIQUE RH	PERFORMANCE ACTUELLE					IMPORTANCE ACCORDEE		
	Très bonne	Assez bonne	Moyen	Assez mauvaise	Très mauvaise	Elevée	Moyenne	Faible
Motivation du personnel			X				X	
Renouvellement de travailleurs			X				X	
Condition de travail				X				X
Qualification des travailleurs			X				X	
Santé et sécurité					X			X
Suivi du pointage					X			X
Gestion de carrière		X				X		

Source : Auteur, 2021

Ce tableau indique les forces et les faiblesses suivantes :

Parmi les forces, la motivation du personnel est moyenne et pourtant l'organisme donne une priorité moyenne aussi à ce facteur de développement. Le renouvellement d'agent est un élément clé pour garder l'organisme actif. Pourtant son niveau est moyen et il a une importance moyenne pour la Commune.

Comme faiblesses, la condition de travail des employés est assez mauvais dû au manque d'équipement, de motivation. Le suivi du pointage au sein de l'organisme est très négligé et la direction donne une faible importance à ce politique

Sur le plan organisationnel, l'insuffisance de personnel au niveau de la division RH de la Commune ne facilite pas leur tâche puisque pour 350 employés il n'existe que 4 agents et deux stagiaires de passage dans la division. Ainsi cela affecte le traitement des dossiers ainsi que le suivi de la gestion des carrières. Cette lenteur est aussi causée par l'insuffisance des équipements et matériels informatiques (ou même obsolètes) mis à la disposition du personnel qui sont les outils clés pour l'accomplissement des tâches. Le taux de participation à la formation diminue dû au budget limité et les outils d'évaluation de la formation qui ne sont pas performant pour avoir l'authenticité des résultats du personnel formé.

Section II - Environnement externe

L'environnement externe est formé par le Social, Economique, Politique, Technique et Culturel (SEPTC). Les opportunités et les menaces de cet environnement permettront de définir les facteurs clés de succès de l'organisme. Ces derniers constituent les éléments que la Commune doit maîtriser pour pouvoir survivre et se développer.⁴

2.1 Opportunités

Tout d'abord l'existence de la Commune permet d'assurer les services d'une collectivité territoriale décentralisée dans la ville d'Antsirabe I de qualité à tous les niveaux et en fonction des besoins du développement économique, social et culturel du pays. De plus, elle possède des partenariats avec des organismes sociaux que ce soit à but lucratif ou non.

2.2 Menaces

D'abord, la menace la plus importante pour la Commune est cette pandémie qui touche presque le monde entier appelée COVID-19. Sur le plan travail, cette pandémie a causé des dysfonctionnements de service ; des agents atteints de la maladie doivent être confinés ; leur absence perturbe le rythme de travail. Une lenteur administrative au niveau des traitements des dossiers est constatée.

⁴ <https://www.conseilaudit.com/guides/creez-votre-entreprise/definition-de-la-strategie/le-diagnosticexterne> consulté le 29/07/2021.

Ensuite les menaces sont constatées sur la politique de recrutement au niveau de la Commune. Le recrutement des agents n'y est pas périodique et le nombre des nouveaux recrutés ne correspond pas à l'effectif souhaité. Cependant, le poste budgétaire est encore limité ; de par ce fait, elle ne peut pas procéder à un recrutement pour compléter les écarts constatés pour le personnel.

Section III - Analyse de la performance

Elle concerne l'analyse de la performance des Ressources Humaines qui est un enjeu central pour une organisation. Elle ne s'appréhende plus seulement sous l'angle de l'efficacité opérationnelle et économique qui met en évidence sa capacité à réduire les coûts, mais aussi à travers la capacité à accompagner la transformation profonde de l'organisation à travers la fonction Ressources Humaines : organisation du travail ou encore attractivité employeur.⁵ Ainsi, il existe des prismes différents de performance

Ressources Humaines avec pour chacun un niveau d'analyse distinct : la performance administrative et stratégique.

Tout d'abord, la performance administrative représente l'efficacité de la gestion des tâches administratives quotidiennes réalisées par le service Ressources Humaines à destination des salariés mais aussi des partenaires administratifs. Pour la Commune, ses partenaires sont les ministères (FOP, Ministère de l'Intérieur à travers la Préfecture Antsirabe, Finance, ...) l'ONG EAST et la Fondation MOHAMED VI et les autres secteurs privés.

Ces ministères sont indispensables pour la division RH puisqu'ils l'aident dans le traitement des dossiers de son personnel, les fonctionnaires détachés. Mais ce circuit est trop long et demande beaucoup de temps avant d'arriver à l'intéressé et cela met en cause la performance administrative de la division.

Ensuite la performance stratégique consiste à analyser d'une manière globale l'apport de la GRH sur la stratégie de l'organisation. En effet, l'efficacité du personnel dans la réalisation de tâches administratives est primordiale pour optimiser les coûts. Au niveau de la Commune, l'esprit d'équipe est très important et chaque service organise les tâches sous forme de travail d'équipe. Cela entraîne une cohésion entre les employés et une rapidité dans les tâches confiées.

⁵ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/performance-rh-quels-enjeux-pour-le-drh/amp> consulté le 29/07/2021

Des analyses sur son environnement aussi bien interne qu'externe ont fait ressortir ses principaux problèmes. Ils se manifestent au niveau des matériels, du comportement des agents et des conditions de travail. Cependant, la Commune dispose d'un fort atout dans l'ancienneté et l'expérience de son personnel.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Suite aux précédentes parties, la présente comportera deux chapitres concernant successivement une discussion sur les analyses effectuées et sur la proposition de recommandations relatives aux problèmes détectés tout au long de l'étude.

CHAPITRE V -DISCUSSION

Compte tenu des analyses et faits présentés dans les parties antérieures, une discussion s'impose pour en tirer des résultats afin d'apporter une touche positive dans la compétence des agents communaux. Elle se basera sur l'appréciation de l'enquête menée durant le stage dans chaque service.

Section I - Dépouillement d'enquêtes

Suite à des enquêtes menées auprès des administrés selon le contenu de l'affiche établi par BIANCO, son dépouillement fait état des résultats suivants :

1.1 Points forts des agents communaux et de la Commune

Vis-à-vis des agents communaux, 40 personnes constatent qu'ils sont *respectueux*.

Ils reçoivent toutes les demandes sans discrimination ni d'ethnies ni de sexe. Ils écoutent les requêtes même si certains bavardent ou font du bruit avec leur machine à écrire.

35 personnes font une bonne *communication*. Les demandeurs de services s'adressent à la bonne personne, les responsables du service demandé. La désignation des services et les noms des responsables y afférents sont bien écrits à chaque porte. Etant donné la spécialité de chaque service, la communication est fluide.

Quant aux *droits* à payer, le personnel concerné explique aux intéressés ce qu'ils doivent payer pour bénéficier le service demandé. Aucun problème n'est constaté car la population paye ces droits pour satisfaire leurs besoins. Elle est unanime ce qui explique la totalité.

Ces quelques points constatés par les administrés, lors de leur passage, à la Mairie peuvent être renforcés davantage pour mieux servir les intéressés.

1.2 Points à améliorer

Vingt-cinq parmi les cinquante pensent qu'en matière confidentialité ces agents ne peuvent pas garder des secrets ; c'est dire que bien de choses sont apprises lors de l'attente en ces lieux. Les agents se parlent entre eux sans se soucier de la présence des tierces personnes. D'ailleurs ils ne sont pas discrets mais ils se parlent assez à haute voix pour qu'autrui puisse les entendre involontairement. Ils ne se contrôlent pas sur le contenu de leur bavardage.

En ce qui concerne le délai, les demandeurs de services estimés à cinq parmi les interrogés ont pu obtenir satisfaction à cette rubrique. Ils n'arrivent pas à gérer leur temps ; ainsi faut-il revenir le lendemain pour recevoir les actes ou bulletins de naissance prévus pour l'après-midi du jour de dépôt. En s'y rendant, rares sont les personnes espérant recevoir à temps les dossiers souhaités

Dernière rubrique, l'explication de la part des demandeurs est estimée à 50 %.

Certaines personnes viennent à la Mairie sans savoir trop les documents qu'elles doivent apporter. Dès fois, elles ont égaré leurs documents et espèrent en récupérer rapidement un remplaçant afin de pouvoir solliciter un service auprès de ces agents communaux. L'échange devient difficile car les deux parties s'énervent.

Des remarques démontrent les points sur lesquels la compétence de ces agents doit être rectifiée.

Voilà en quelques mots comment et pourquoi les administrés en quête de services apprécient et notent les services offerts par ces agents communaux selon le contenu de l'affichage établi par BIANCO.

Au vu des résultats obtenus aux enquêtes, une amélioration de comportement et de compétence est impérative pour les deux parties, la Commune et les agents. En voilà une raison pourquoi le thème « *amélioration de la compétence des agents communaux* » a été choisi.

Section II - Au niveau du Service de Gestion des Ressources Humaines

Bien que le Code de Travail et le règlement intérieur existent leur application semble être floue ou même absente. Les exemples décrits dans le chapitre Analyse section relative à l'environnement interne sur le point faiblesse démontrent que ces faits se situent au niveau général : du chef de service au simple agent.

2.1 Au niveau des responsables

Commençons par le Responsable du Service des Ressources Humaines. Etant le premier concerné, cette personne doit disposer de certains caractères innés à un leader, à un dirigeant. En effet, nous référant à la théorie de M. YOSHIMORI, ce responsable à une capacité à se faire obéir, de par sa personne elle-même ; en lui se trouvent le savoir, le savoir-être, le charisme et le fort caractère dominant. Il peut avoir l'allure physique y afférant et ce qui est souhaitable : posture, expression corporelle et communicationnelle.

Il ne donne pas d'ordre mais exige le devoir.

Or à la Mairie d'Antsirabe I, cette personnalité fait défaut : les responsables n'accordent aucune importance, peut-être c'est un peu fort, au comportement défaillant des agents. En tout cas, ces derniers font la sourde oreille à toute remarque, il semble que chacun agit comme bon lui semble. L'essentiel est d'être présent et de travailler à son rythme. Et l'on se demande quand une discipline est applicable car, n'envisageons que le retard des chefs, ils se permettent d'arriver plus tard que les agents eux-mêmes. Qui doit donner le bon exemple ?

D'ailleurs il existe deux types d'agents les fonctionnaires de l'Etat détachés à la demande de la Commune et les agents recrutés par la Mairie.

Notre remarque se porte sur le fait constaté que les premiers admettent la mentalité et la pratique des fonctionnaires ; ils ont oublié qu'étant agents d'une collectivité territoriale décentralisée ils ont des devoirs envers les administrés, leur employeur, et qu'ils devraient donner l'exemple à son entourage en matière de discipline par exemple (retard).

Le recrutement des agents de la Commune se fait-il selon leur capacité et compétence ou par affinité ? Si ces agents sont « parachutés », il est très normal qu'ils ne peuvent être efficaces, que personne ne prête oreille à toute remarque ? Au contraire, d'autres faits malsains vont apparaître. N'étant que de passage durant notre stage, nous avons noté cependant que des clans ou partis pris existent parmi le personnel ; ils relèvent des différends politiques ; ce fait crée une atmosphère malsaine.

De tout cet état de fait, aucune mesure n'est prise ; si des formations sont données, certains y assistent d'autres non ; qui contrôlent les acquis ou les applications effectives au niveau du quotidien. Chacun maintient son attitude : c'est plus vite, c'est plus facile et avec l'habitude le travail est toujours fait.

Par conséquent une atmosphère malsaine est ressentie due à la formation des clans créés par l'appartenance politique.

Bien que des formations soient avancées, la réception dépend de chacun. Le suivi de son application laisse à savoir. L'habitude prime toujours.

Le recrutement devrait être bien pensé avant d'être lancé. Si une tâche n'est pas effectuée une étude devrait être menée. Cela est-il dû au manque du personnel ou de l'incompétence du personnel ?

CHAPITRE VI -SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Par rapport à l'état actuel de notre établissement d'accueil et en vue de l'amélioration de la situation existante des propositions de solutions sont avancées. Des recommandations leur seront adéquates suivies de quelques perspectives.

Section I - Propositions de solutions

Vu les problèmes constatés dans les chapitres antérieurs, la présente section avance deux solutions notamment

1.1 Sur le plan organisationnel

Les activités exercées dans une collectivité territoriales décentralisées sont nombreuses et difficiles à organiser. Le département Ressources Humaines a pour mission d'effectuer une meilleure stratégie pour la réussite de l'organisme par tous les moyens possibles. Sur ce, quelques points peuvent être améliorés sur la structure organisationnelle, la répartition des tâches et la mise en cohérence de poste de spécialité.

I.1.1 Amélioration de la répartition des tâches

Les attributions et tâches des Ressources Humaines sont nombreuses au sein de la Commune. Elles affectent directement la Commune si quelques tâches sont négligées. La Commune est dite socialement responsable lorsque sa gestion prend en compte les enjeux sociaux. Une démarche socialement responsable peut être engagée par toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Un renforcement de formations sur les tâches défectueuses peut être élaboré pour minimiser les problèmes existants, suivi d'une forte évaluation. Le renforcement de tous les avantages des agents permet aussi de ne pas négliger la forte motivation au travail, ce qui facilite la répartition de leur tâche. Une mise en œuvre de toutes ces actions est destinée à l'épanouissement des agents. Tout cela repose sous la main du responsable des Ressources Humaines qui leur constitue un avantage et pour la Commune aussi.

Le suivant est un exemple : chaque agent aurait besoin de formation et de recyclage. Récemment, en décembre 2020, le responsable du personnel a suivi un programme d'appui et de développement des villes d'équilibre (PADEVE) basé sur le thème « Construire une capacité de gestion des ressources humaines » plus particulièrement « formation professionnelle à la gestion des ressources humaines ». Des formations en cascade devront s'en suivre. Si elles ont été faites, quels sont les changements apportés au niveau de la compétence des agents

participant au partage ? qu'était l'effectif des bénéficiaires ? Autant de questions pour n'enregistrer que peu d'effet dans le comportement et la compétence : sujet à faire réfléchir.

I.1.2 Mise en cohérence de poste et de spécialité

Être en cohérence est une harmonie entre les divers éléments d'un ensemble. Un spécialiste est une personne qui possède des connaissances détaillées dans un domaine particulier mais occupant un poste dans la société.⁶ La solidarité se manifeste entre le personnel de la Commune, même s'il existe des niveaux hiérarchiques différents.

En effet, le personnel administratif devrait avoir les spécialités sur la bureaucratie, la gestion et l'informatique. Tous les droits des agents et missions des agents communaux sont différents. Une mise en cohérence de poste et de spécialité plus large est très efficace au sein de la Commune pour avoir le bon fonctionnement pour le personnel à la suite d'une formation adéquate

I.1.3 Amélioration de la structure organisationnelle

L'organisation est la manière dont l'ensemble ou un groupe est agencé ; elle peut être bonne ou mauvaise. Elle est formée par la combinaison et l'arrangement des différents départements existant représentés par l'organigramme.⁷ Le programme au niveau de l'organisation concerne la Commune entière ; chaque action à mener est proposée pour une bonne organisation qu'elle soit relative aux départements ou à l'organigramme. En effet, les départements bien agencés ainsi qu'un organigramme bien structuré reflètent une bonne organisation.

La finalité du responsable « organisation » est de proposer, de coordonner et de mettre en œuvre les évolutions stratégiques de la Commune en matière d'organisation et de développement par des formations. Aussi doit-il participer à l'évolution des activités et de l'organisation de la Commune et définir les procédures, les méthodes et les règles du jeu nécessaires pour étendre et former les agents communaux.

Piloter et gérer les activités et ressources de ces services sont sous la main du responsable des Ressources Humaines mais il faut que lui-même soit compétent et dispose des savoirs pour mener à bien ses tâches.

⁶ BIARD Philippe, ROUX Dominique, 2003. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* ⁷ F. ROPE, L. Tanguy, 1994. *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école de l'entreprise*. Ed. L'Harmattan

1.2 Sur le plan matériel

Il est plus convivial de travailler dans un cadre plus neuf. Dans ce cas, la plupart des services ont besoin d'appui sur le renouvellement en matériel de bureaux tels que les tables et les chaises, les portes documents et les meubles de dépôt des archives.

L'informatisation tient une place importante dans la facilitation de la communication. De ce fait, l'installation des matériels informatiques, et encore plus performants, ainsi que la mise à jour des logiciels utilisés permet d'améliorer la fiabilité du traitement des données. Elle peut également minimiser les pertes de temps, éviter le retard de passation et dynamiser les tâches. Mais ces aspirations doivent être précédées d'une formation ne serait-ce que l'utilisation de l'informatique à tous les niveaux.

Section II - Recommandations

Notre proposition de suggestion touche l'administration, le personnel

2.1 Suggestion pour les chargés des citoyens

L'administration devrait se conformer aux principes de service public qui garantissent à tous les citoyens l'égal accès aux prestations publiques, la continuité du service et son adaptation aux besoins des usagers. Dans ce cas, il serait nécessaire qu'elle doive bien gérer son personnel et de faire prendre ses responsabilités à chaque agent, par des formations pour les différents savoirs

Pour ce qui est de la gestion rationnelle du personnel, il conviendrait d'organiser un plan de carrière pour tous les agents de la Commune afin de mettre chaque agent à la place correspondant à sa qualification ; d'assurer une tenue efficace des dossiers des agents tels l'avancement, le reclassement et l'affectation ; de renforcer les perceptions en personnel ; de bien former ou recycler suffisamment le personnel de soutien comme les archivistes, les secrétaires de direction, les agents de liaison, les chauffeurs et les gardiens.

La fiabilité d'une administration responsable fonctionnant serait considérée comme étant la condition première dont découlent l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la qualité. Ces quatre points ne s'acquièrent par de la formation. De ce fait, les agents de la Commune devraient se rendre compte de

- ✓ L'impartialité : les agents communaux en tant qu'agents publics devraient prendre leurs décisions en ne tenant compte que de l'intérêt public ; ils ne devraient pas en tirer un profit personnel, ni pour eux ni pour leurs proches.
- ✓ L'intégrité les agents communaux ne devraient pas se soumettre aux pressions extérieures qui peuvent les influencer dans l'exercice de leurs fonctions.
- ✓ La responsabilité : des agents communaux devraient être responsables de leurs actes et décisions et en rendre compte.
- ✓ L'ouverture : ils devraient être transparents autant que possible sur les décisions et actions qu'ils prennent ; ils doivent les justifier et ne garder confidentielle l'information que lorsque l'intérêt public ou la vie privée des individus le requièrent clairement.
- ✓ L'honnêteté : ils devraient déclarer tout intérêt privé qui peut influencer leurs décisions et être prêts à résoudre tout conflit d'intérêt en protégeant l'intérêt public.

De par ces faits acquis, il serait nécessaire de développer une politique rigoureuse de simplification des procédures et rationalisation des méthodes de travail, d'éviter ainsi aux citoyens des tracasseries administratives et leur garantissant non seulement l'accès facile à l'information mais également de recevoir des services rapides satisfaisants.

2.2 Motivation du personnel

La motivation est un motif émanant de la volonté d'un individu, à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts. Alors pour motiver le personnel, il serait important d'étudier la rémunération, l'amélioration des conditions sociales et la sécurité au travail ainsi que la dotation en moyens matériels.

2.2.1 Rémunération

La Commune devrait adopter une politique salariale qui garantit à chaque agent une rémunération incitative correspondant à sa qualification et à son efficacité au service. Le personnel en mission et en tournée devrait également être indemnisé de logement et de nourriture. Les travailleurs devraient gagner des primes de travail en fonction de l'exécution de leurs tâches pour leur servir comme source de motivation.

2.2.2 Amélioration des conditions sociales et sécurité des travailleurs

Les conditions de travail performant sont des atouts qui inciteraient le personnel à réaliser des objectifs fixés. Sur ce, la Commune gérerait un moyen de prévoyance sociale à savoir CNaPS tout en demeurant affiliée au Service de BMH, un de ses services.

2.2.3 Organisation des journées de distraction

Afin de renforcer l'union et les relations entre les agents, il serait important de renouveler des journées de distraction ; en effet la faveur accordée aux relations entre collègues permet de créer une ambiance amicale dans toute l'entité ce qui est une source de motivation.

De ces faits nous suggérons que ce n'est pas seulement la formation qui permet d'acquérir mais la société est aussi un bon maître entendu dans le bon côté positif.

2.3 Formation

Vue l'évolution rapide dans le monde du travail un recyclage et/ou une formation devient une nécessité et plus particulièrement de la technologie. Qu'un budget limité ne soit pas une excuse valable, le responsable d'un service ou d'un département devrait toujours se mettre à jour sur les nouvelles règles et connaissance. A son tour de faire une formation en cascade, à son lieu de travail, pour former le personnel. Une évaluation d'acquisition devient alors impérative et notée et inscrire sur le dossier de chaque participant. Une décision serait prise l'encontre de ceux qui refusent à la formation après une écoute de refus.

Section III - Perspectives

Dans une situation meilleure, la Commune devrait fournir des mesures d'aides au logement et à l'amélioration des conditions de travail internes et externes comme le transport et la mise en place d'une cantine.

Quant à la majorité du personnel, il faudrait en trouver des moyens de les motiver sans pour autant se déverser dans la dilapidation pécuniaire parce qu'il est toujours à noter que la Commune est financièrement autonome. Ces motivations peuvent avoir différentes formes : coaching de leur comportement, appréciation de chaque résultat à sa juste valeur, réajustement des grilles d'évaluation, publication des performances ...

Quant à la situation salariale, des mesures devraient être prises. Payer, le plus vite possible, les arriérés de leur salaire, revoir le classement du personnel sans distinction,

Vis-à-vis des administrés, d'autres moyens devraient être mis en place pour la fluidité des demandes de service, comme la rénovation des affichages, la facilitation de l'accès au chef de service, la traque des rabatteurs, corrupteurs et corrompu.

CONCLUSION

La Commune Urbaine d'Antsirabe occupe une place importante dans la Ville d'eaux ; en tant que collectivité territoriale décentralisée, elle est aux services de ses administrés. Aussi devrait-elle disposer d'un personnel apte à satisfaire les services demandés et de contribuer aussi au développement de la capitale de Vakinankaratra.

Le stage effectué à son sein permet de déceler ses forces et ses faiblesses dans la compétence de son personnel. Ayant une bonne structure organisationnelle permettant d'intégrer tous ses agents, une forme de communication claire, des partenaires divers aussi bien sociaux qu'économiques, elle présente des points à améliorer à travers le comportement et la mentalité des agents communaux constatés à tous les niveaux. Le différend politique risque d'amputer le bon fonctionnement de la Commune.

Pour améliorer la compétence du personnel de la Commune, nous avons proposé l'image idéale d'un responsable surtout du responsable du Service des Ressources Humaines. Hélas le physique de cet idéal est fort rare ; mais par contre son charisme et sa capacité de leader existent : aussi les décideurs de la Commune, sans parti pris, y penseraient selon leur décision. Viennent ensuite les recommandations au niveau de l'administration chargée des citoyens leur offrant le même accès aux prestations publiques, une motivation ferme à son personnel car son inertie flagrante affecte son travail induisant la lenteur administrative.

Pour poursuivre et améliorer ses missions, la Commune Urbaine d'Antsirabe devrait s'ouvrir davantage aux évolutions technologiques et participer aux différentes formations selon ses possibilités. En effet une amélioration exige une harmonisation fonctionnelle munie d'un développement de son personnel. Savoir s'organiser avec le personnel existant à la fois responsable, compétent et intègre serait une base minimum à la portée des agents communaux nécessitant aucune dépense.

Pour répondre à notre problématique, notre contribution serait de proposer, aux responsables communaux de tous niveaux, une conscientisation des agents sur le changement de mentalité et d'être plus responsables quel que soit le poste occupé. Il n'y aura pas développement possible si les administrés perçoivent un mauvais modèle. Et seule une formation embrassant tous les domaines aussi bien sociaux que relationnels seraient abordés au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe.

Pour l'avenir, il faudrait bien intégrer et appliquer un système de recyclage périodique (rappel) et saisir l'opportunité de formation pour améliorer la situation actuelle.

Bibliographie

I- Ouvrages généraux :

- 1- Armand DAYAN, « *Manuel de Gestion* », Tome 2, édition ELLIPSE, Paris 2000, 397 pages
- 2- Elie COHEN, « *Dictionnaire de gestion* », édition La Découverte, Paris 1997, 400 pages
- 3- Jean BOCQUILLON et PINTEAUX, « *Gestion sociale* », édition DUNOD, Paris 2004, 290pages
- 4- M. YOSHIMORI, *Les Entreprises japonaises*, Paris, PUF, mai 1984

II- Ouvrages spécifiques :

- 5- Bernard MARTORY et CROZET, « *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performance* », édition NATHAN, Paris 1988, 3^e édition, 225 pages
- 6- DUCHAMP David, « *La gestion des ressources humaines* », Paris, NATHAN, 2013, 150 pages
- 7- Jean Marie PERETTI « *Tous DRH* », 6^e édition, édition d'Organisation, Paris, 2000
- 8- LE GALL Jean Marc, « *La gestion des ressources humaines* », PUF, Paris, 2011, 230 pages
- 9- PAUL W.J. et K. BOBERTSON, « *Enrichissement du travail* », Entreprise Moderne d'édition, Décembre 1980, 190 pages
- 10- PETTON et POTIER, « *Administration du personnel* », édition FOUCHER, Paris 1990, 127 pages

III-TEXTES

- 11- Code de Travail, loi n° 2003-044 du 28/07/04, DL Avril 2005, Antananarivo, 184 pages
- 12- CNaPS, Guide aux employeurs Antananarivo 2001, DL n° 002/09/01, 48 pages
- 13- Loi n° 94-027 du 18 novembre 1994 portant Code d'hygiène, de sécurité et de l'environnement du travail (J.O. n° 2337 du 4.12.1995 p ; 3670)

IV-WEBOGRAPHIE

[https://www.revue.projet.com/articles/2020-2condition de travail à Madagascar](https://www.revue.projet.com/articles/2020-2condition%20de%20travail%20%C3%A0%20Madagascar)

Liste des annexes

Annexe I – Historique de Fayol

Annexe II – Modèle de contrat de travail

Annexe III – Modèle de Fiche annuelle d’Evaluation et de Notation

Annexe IV – Modèle de Fiche de Suivi des congés

Annexe V – Modèle de Formulaire de Demande de Permission

Annexe VI – Modèle de Décision de congés

Annexe I – Historique d’Henri FAYOL

Né en 1841 et décédé en 1926, Henri FAYOL est un fils d’une famille bourgeoise ayant intégré l’Ecole des Mines de Saint-Etienne à l’âge de 16 ans ; il est devenu un ingénieur des mines et directeur d’un groupe d’entreprises minières de 1 000 personnes entre 1888 et 1918. Il fit, toute sa carrière, dans la société COMMENTRY à Decazeville (successivement ingénieur et Directeur général). En 1916, à 75 ans, il publia son ouvrage « *Administration industrielle et générale* » où il a mis en place les concepts de l’Organisation Administrative de Travail (OAT).

Annexe II – Modèle de contrat de travail


REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fivavaha - Tantara - Fandrosoana

REGION
COMMUNE URBAINE/RURALE

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés, la Commune de, représentée par
Monsieur / Madame
Préfet de ladite Commune

d'une part

Monsieur / Madame résidant à
Né(e) le à
Titulaire de la carte nationale d'identité n° délivrée le à
Né(e) domicilié(e) à
Est désigné(e) ci-après comme titulaire du présent contrat,

d'autre part

Il a été, d'un commun accord, arrêté et convenu ce qui suit :

ARTICLE PREMIER
DISPOSITIONS GENERALES

Le titulaire du présent contrat est employé par la Commune de pour exercer le poste de conformément à l'emploi de

ARTICLE 2
DUREE DU CONTRAT

Le présent contrat est conclu pour une durée déterminée de (nombre de mois) à compter de la date de sa signature, avec une période d'essai de trois mois.

Si le contrat est à durée indéterminée, rédiger comme suit : Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée. Une période d'essai de trois mois renouvelable une fois sera observée].

ARTICLE 3
REMUNERATION

Le titulaire du présent contrat percevra à compter de la date de prise de service, pendant la durée de son contrat :

- une rémunération mensuelle de Ariary sur laquelle sera opérée la retenue pour la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) et calculée sur la base de l'indice en vertu de la grille de rémunération de la Commune.
- les prestations familiales telles que prévues par la loi n°2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail.
- les indemnités ci-après :

- Indemnité de
- Indemnité de
- Indemnité de

Le paiement des émoluments prévus au présent article sera automatiquement suspendu lorsque le titulaire du présent contrat sera irrégulièrement absent de son poste d'affectation et ce pendant toute la durée de l'absence. La rémunération sera également suspendue en cas de suspension à titre conservatoire du contrat de travail après constatation d'une faute lourde commise par l'employé et sa signification à l'intéressé conformément aux procédures prévues par le Code du Travail.

Annexe III – Modèle de Fiche annuelle d’Evaluation et de Notation

MODÈLE DE FICHE ANNUELLE D’ÉVALUATION ET DE NOTATION

I. IDENTIFICATION DE L'AGENT :

Nom :
 Prénoms :
 Date d'embauche :
 Intitulé du poste occupé :
 Ancienneté dans le poste occupé :
 Statut de l'agent :
 Supérieur hiérarchique direct :
 Date de la dernière évaluation :

II. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS :

[Détailler dans ce cadre les activités effectivement dévolues à l'agent évalué]

III. GRILLE D'ÉVALUATION :

		1	2	3	4	5
1	Qualité du travail fourni					
2	Soin apporté dans la réalisation du travail					
3	Disponibilité au poste de travail					
4	Capacité à exécuter les directives					
5	Assiduité au travail					
6	Ponctualité					
7	Respect de la hiérarchie					
8	Respect du règlement intérieur des services					
9	Qualité de l'accueil des usagers					
10	Capacité d'organisation au travail					
11	Relations avec les autres agents					
12	Relations avec le supérieur hiérarchique					
13	Discretion dans l'exécution des tâches					
14	Respect du délai d'exécution des tâches					
15	Motivation dans la réalisation des tâches					
16	Capacité d'adaptation					
17	Capacité à travailler en équipe					
18	Degré de maîtrise des tâches confiées					
19	Sens de la responsabilité					
20	Capacité dans l'utilisation des nouvelles technologies					
21	Capacité d'autonomie dans l'exécution du travail					
22	Capacité d'anticipation					
TOTAL DES POINTS OBTENUS						

Critères d'évaluation : 1 : incompétent / 2 : insatisfaisant
 3 : acceptable / 4 : satisfaisant / 5 : excellent

MODÈLE DE FICHE DE SUIVI DES CONGÉS

[illegible]

Annexe V – Modèle de Formulaire de Demande de Permission

MODÈLE DE FORMULAIRE DE DEMANDE DE PERMISSION

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

REGION
COMMUNE

DEMANDE DE PERMISSION

Nom et prénoms :
Poste occupé :
Direction :
Service :

Sollicite une permission d'une durée de :
Pour compter du :
Motif :

Avis du supérieur
hiérarchique direct (*)

Visa du Responsable
du Personnel

Décision du Maire

(*) Ne pas remplir si l'agent relève directement du Maire.

Annexe VI – Modèle de Décision de congés

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana	
REGION	COMMUNE URBAINE / RURALE
DECISION N°...../..... PORTANT OCTROI D'UN CONGÉ ANNUEL À UN PERSONNEL DE LA COMMUNE	
Nom	:
Prénoms	:
Poste occupé	:
Obtient un congé annuel de TRENTE (30) jours avec solde entière au titre de l'année, et ce pour compter de [date de son départ].	
Fait à, le	
Le Maire,	
[Signature] [Nom et prénoms]	
DESTINATAIRES :	
- Intéressé(e) « Pour notification »	
- Responsable du personnel « Pour mise à jour »	
Mentions à apposer au verso de la décision de congé sont les suivantes :	
Obtient une fraction de congé de (...) jours du au inclus. reste : (...) jours	
Le Maire ou l'Adjoint au Maire ou le Responsable du Personnel	
[Signature] [Nom et prénoms]	

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES	v
TABLE DES ILLUSTRATIONS	vi
GLOSSAIRE	vii
INTRODUCTION.....	1

PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I -PRESENTATION DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE	3
Section I - Présentation de la Commune urbaine d'Antsirabe	3
1.1 Historique et situation géographique.....	3
1.2 Mission et objectif de la Commune.....	3
I.2.1 Mission de la Commune	3
I.2.2 Objectif de la Commune urbaine d'Antsirabe	4
I.2.3 Organigramme de la Commune Urbaine Antsirabe et ses activités.....	4
Section II - Revue de l'existant en personnel au sein de la Commune	8
2.1 Diagnostic général.....	8
2.2 La gestion administrative	9
2.3 La gestion de recrutement et de connaissance.....	10
CHAPITRE II -CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	11
Section I - Revue littéraire.....	11
1.1 Théories étudiées.....	11
1.2 Application de ces théories en entreprise	12
Section II - Cadre méthodologique	14
2.1 Intérêt du thème.....	14
2.2 Phase de collecte des données	15
2.3 Stage et acquis	16
2.3.1 Déroulement du stage.....	16
2.3.2 Objectifs et acquis de stage	17

PARTIE II : RESULTAT ET SITUATION DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE

CHAPITRE III -L'EXISTANT AU SEIN DE COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE	19
Section I - Résultats d'enquête.....	19

1.1 Dépouillement d'enquêtes	19
1.2 Dépouillement des réponses des demandeurs de services.....	20
1.3 Lien avec le thème.....	21
Section II - Personnel de la Commune	22
2.1 Caractéristiques du personnel de la Commune	22
2.2 Pratique chez la Commune.....	23
2.2.1 Le personnel	23
2.2.2 La carrière	24
2.2.3 Formation professionnelle et sanctions disciplinaires.....	24
2.3 Caractéristique salariale	24
CHAPITRE IV -ANALYSE/DIAGNOSTIC.....	26
Section I - Environnement interne.....	26
1.1 Les points forts du personnel de la Commune	26
1.2 Faiblesses	29
Section II - Environnement externe	31
2.1 Opportunités	31
2.2 Menaces.....	31
Section III - Analyse de la performance.....	32
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE V -DISCUSSION.....	34
Section I - Dépouillement d'enquêtes	34
1.1 Points forts des agents communaux et de la Commune	34
1.2 Points à améliorer.....	34
Section II - Au niveau du Service de Gestion des Ressources Humaines.....	35
2.1 Au niveau des responsables.....	35
CHAPITRE VI -SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES	37
Section I - Propositions de solutions	37
1.1 Sur le plan organisationnel	37
I.1.1 Amélioration de la répartition des tâches.....	37
I.1.2 Mise en cohérence de poste et de spécialité.....	38
I.1.3 Amélioration de la structure organisationnelle	38
1.2 Sur le plan matériel	39
Section II - Recommandations	39
2.1 Suggestion pour les chargés des citoyens	39
2.2 Motivation du personnel.....	40

2.2.1 Rémunération	40
2.2.2 Amélioration des conditions sociales et sécurité des travailleurs	40
2.2.3 Organisation des journées de distraction.....	41
2.3 Formation	41
Section III - Perspectives.....	41
CONCLUSION	42
Bibliographie.....	i
Liste des annexes.....	ii

NOM : FANOMEZANTSOA

PRENOMS : Emilson Nicolas

E-Mail : sonnicolas47@gmail.com

MENTION : SCIENCES DE GESTION

PARCOURS : ADMINISTRATION ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2019-2020

NOMBRE DE PAGES : 42

Résumé

L'application des revues littéraires de H. FAYOL et de M. YOSHIMORI en entreprises a fait apparaître la compétence des agents communaux de la Commune Urbaine d'Antsirabe. Le dépouillement des données recueillies à la suite d'enquêtes auprès des administrés et du personnel de lieu de stage montre que la majorité des agents sont réticents à de nouveauté contraignante comme la formation car certains sont à la veille de retraite et dans la le service à tendance opérationnelle ; leur expérience et leur ancienneté leur suffisent. Par ailleurs, la Commune souffre l'absence d'un responsable ayant la caractéristique d'un leader doté d'un charisme et d'un savoir. Si l'allure physique, cas rare, est souhaitable ; la personne de ce responsable a, à son avantage, le savoir, le savoir être à fort caractère dominant. De par sa présence, il use de son expression communicationnelle pour exiger le devoir sans donner l'ordre. De tel leader saura mettre, établir et exécuter des formations pour améliorer la compétence des agents communaux.

Mots clés : Compétence, agents communaux, enquêtes, formation, leader.

Contact de l'étudiant : 034 92 045 85