



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO  
-----  
INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
D'ANTSIRABE –  
VAKINANKARATRA  
-----



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

**DOMAINE** : Sciences de la société

**MENTION** : Sciences de Gestion

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



## **Enjeux et perspectives de la gestion des agents communaux : cas de la Commune Urbaine d'AntsiraBE**

PRESENTE PAR :

Mademoiselle RAKOTOZAFY Avotra Maharivola

Président du jury : Monsieur le Docteur RASOLOARINIAINA Jean Robertin

Examinatrice : Madame RAMIARAMANANA Ravoarimaefa

Encadreur pédagogique : Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, enseignant chercheur

Encadreur professionnel : Madame MANAMPIANDRISOA Sonya, responsable du personnel

Année Universitaire : 2019-2020

## **AVANT – PROPOS**

La mise en pratique des acquis théoriques durant le stage, ajouté de la recherche personnelle a donné fruit au présent ouvrage.

Le cursus de formation à l'IES-AV implique un examen de toutes les matières durant l'année universitaire. Le fait de passer à la soutenance est conditionné par la validation de tous les Unités d'Enseignements.

Le stage est la phase embryonnaire menant au monde professionnel, une étape incontournable à franchir par les futurs cadres et dirigeants d'entreprise afin de s'entraîner et s'approprier à l'aventure professionnelle.

Le thème se porte sur la gestion des agents communaux, un domaine émanant la science de la société. Sont contenus dans ce mémoire, l'importance du thème, son intérêt, et surtout l'objectif centralisé sur le rectificatif de la situation actuelle. Bien que de sens distincts, les concepts de Gestion des Ressources Humaines et gestion du personnel seront itératifs dans la présente production écrite, de par le lien établi entre eux.

## **REMERCIEMENTS**

Nous adressons nos gratitudees envers Dieu en premier lieu pour sa miséricorde tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous exprimons également nos vives reconnaissances à l'endroit des personnes physiques et morales suivantes :

- Monsieur le professeur Eddie Franck RAJAONARISON, Directeur de l'IES-AV, pour l'accord de la réalisation de ce mémoire,
- Monsieur Rostand Jacques TSILANIZARA, responsable de la mention Gestion, pour la coordination du déroulement de ce mémoire,
- Monsieur Honoré Gabriel RASAMIMANANA, maire de la Commune Urbaine d'AntsirBE, pour l'autorisation de stage,
- Monsieur David ANDRIAMIHAJA RAKOTO, encadreur pédagogique, pour le temps qu'il nous a accordé malgré la pluralité de ses responsabilités,
- Madame Sonya MANAMPIANDRISOA, mon encadreur professionnel, ayant vaillamment partagé les résultats fructueux de ses expériences professionnelles,
- L'ensemble des professeurs de l'IES-AV, pour toute contribution à nous former tout au long de l'année,

Nous préférons chaleureusement toutes et tous ceux qui nous ont motivés à la recherche, accompagnée de soutien pendant l'élaboration de cet humble mémoire ; qu'ils y trouvent tous le témoignage de notre profonde reconnaissance.

## SOMMAIRE

### PARTIE I – PRESENTATION DU CADRE D’ETUDE ET DE L’ORGANISME

#### CHAPITRE I – Présentation de la Commune Urbaine d’Antsirabe.....3

*Section I – Généralité sur la commune urbaine d’Antsirabe.....3*

*Section II – Fonctionnement de la commune urbaine d’Antsirabe.....7*

#### CHAPITRE II – Revue littérature et méthodologie de travail.....13

*Section I – Gestion du personnel au niveau des communes.....13*

*Section II - Méthodologie et déroulement de stage.....16*

### PARTIE II – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT AU NIVEAU DU SGRHA

#### CHAPITRE III – Dimensions pratiques au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d’Accompagnement.....20

*Section I – Gestion administrative du personnel au niveau du service de la gestion  
des ressources humaines et d’accompagnement.....20*

*Section II - Gestion du personnel et rattachés.....24*

#### CHAPITRE IV – Analyses et Diagnostics.....30

*Section I – Analyse de dimension interne et externe.....30*

*Section II- Formulations des problèmes.....33*

### PARTIE III – DISCUSSION ET SUGGESTIONS

#### CHAPITRE V – Discussion par rapport aux analyses .....36

*Section I – Analyses comparatives.....36*

*Section II- Discussion sur les cruciales causes d’handicaps.....39*

#### CHAPITRE VI - Recommandations et résultats.....41

*Section I – Suggestions et recommandations.....41*

*Section II – Résultats attendus.....46*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

CM : Conseils Municipaux

CR : Commune Rurale

CUABE : Commune Urbaine Antsirabe

CTD : Collectivités territoriales décentralisés

DAF : Direction des Affaires Financières

DAJRH : Direction Chargées des affaires Administratives, Juridiques et Ressources Humaines

DASS : Direction des Affaires Sociales et Sanitaires

ECD : Emploi à Courte Durée

IES-AV : Institut d'Enseignement Supérieur Antsirabe Vakinankaratra

IFPB : Impôts Fonciers sur les Propriété Bâties

IFT : Impôts Fonciers sur les Terrains

PADEVE : Programme d'Appui et de Développement des Villes  
d'Equilibre

SGRHA : Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

## GLOSSAIRES

- Gestion : vocable faisant appel à une organisation et une prévision
- Agents communaux : appellation des personnes fournissant leurs services en permanent au sein de la commune, autrement dit « personnel » de la Commune Urbaine d'AntsiraBE
- Enjeux : consistent à la mise en évidence d'une chose, dans cas présent, le concept de la gestion du personnel et assimilés, interpellant aux avantages et aux inconvénients
- Perspectives : s'agissent d'une observation menée afin de déceler la situation réelle au sein du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, et de concevoir des améliorations à travers les suggestions.

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Rôles et affectations des différents postes communaux .....	10
Tableau 2 : Méthodologie de recherche .....	17
Tableau 3 : Chronogramme de stage .....	19
Tableau 4: Liste et utilités respectives des pièces établis au niveau du SGRHA.....	21
Tableau 5 : Objet de synergie externe au SGRHA.....	23
Tableau 6 : Liste des immobilisations corporelles à disposition du SGRHA .....	23
Tableau 7 : Circuit de chronogramme de la gestion des carrières du personnel .....	27
Tableau 8 : Analyse PESTEL ; dispositif politique.....	32

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Organigramme de la Commune Urbaine d'Antsirabe.....	08
Figure 2 : Organigramme du SGRHA.....	11
Figure 3 : Processus décisionnel.....	16
Figure 4: Circulation montante des dossiers, cas de demande .....	21
Figure 5 : Processus de véhicule des dossiers destinés au SGRHA .....	22
Figure 6 : Dissemblance d'idées des dirigeants et dirigés .....	35
Figure 7: Comparaison entre la méthode mis en œuvre et celle proposée .....	36
Figure 8: Présentation de position de neutralité du SGRHA sur la réciprocité d'intérêts.....	38
Figure 9 : Diagramme en cercle de la répartition et identification des sources de dysfonctionnement	39
Figure10 : Diagramme de Gantt propositionnel.....	42
Figure 11 : Diagramme de charges suggestif .....	43
Figure 12 : Résultats attendus du SGRHA.....	47
Figure 13 : Résultats attendus des agents communaux .....	47
Figure 14 : Etape progressive vers la numérisation totale.....	48

### **LISTE DES IMAGES**

Image 1: Localisation de la CUABE .....	5
Image 2 : Interface, page d'accueil du logiciel.....	44
Image 3 : Aperçu du menu du logiciel.....	44

## INTRODUCTION

Les vocables gestion et administration sont courants dans le quotidien de toute entreprise. Usités sur diverses dimensions, leurs applications sont vastes. Il en est de même pour les CTD, chaque fonction ayant une particularité et des tâches significatives a intérêt de l'attribuer à une personne spécifiée. Généralement, à partir de 20 salariés, l'entreprise peut procéder à un recrutement de responsable chargé du personnel.<sup>1</sup>

Actuellement, la CUABE est source de revenus de 358 employés<sup>2</sup>, ces derniers connus autrement sous l'appellation « agents communaux ». Un nombre important requiert une meilleure organisation afin d'atteindre la finalité fixée, vu que le capital humain est socle de la municipalité.

D'après la stipulation de l'article 143 de la constitution, la commune est classée parmi les collectivités territoriales décentralisées. De par le mot décentralisation reflète l'autonomie budgétaire. La Commune Urbaine d'AntsiraBE, en particulier figure dans le classement des communes urbaines de première catégorie. Structurée de 358 employés, elle comporte six (06) directions et est divisée en 21 services. Sous la direction des Affaires Juridiques et des Ressources Humaines figure le Service de la Gestion de Ressources Humaines et d'Accompagnement au niveau duquel la recherche a été menée, un service chargé des affaires du personnel dans sa globalité. Les agents communaux sont régis par la loi n°94-025 relative au Statut Général des Agents non Encadrés de l'Etat<sup>3</sup> d'une part, Et la loi 2003-011 du 03 septembre 2003 portant Statut Général des Fonctionnaires d'autre part. Actuellement, le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement dans l'atteinte de son principal objectif se concentre sur les points suivants : la continuité de l'activité en achevant les tâches incomplètes ou inabouties des exercices précédentes, et l'innovation au niveau de celui-ci, en échappant la situation statu-quo. Ce mémoire est axé sur la particularité de la gestion du personnel au niveau d'une Collectivité Territoriale Décentralisée, comme le cas de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, de par son caractère chronophage mais qui est pourtant indispensable. Il met en relief l'adéquation des acquis théoriques avec la pratique au sein de la commune. Présentement, l'accomplissement de la gestion du personnel et ressources humaines au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE se font manuellement.

---

<sup>1</sup> Enjeux de la gestion administrative 2020

<sup>2</sup> Documentation SGRHA, juin 2021

<sup>3</sup> J.O. N° 2337 du 04 Décembre 1995

« Comment gérer rationnellement le personnel au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE et par quel(s) moyen(s)? »

En décortiquant le thème, les termes suivants peuvent être retenus : gestion ; agents communaux, autrement dit « personnel » de la Commune Urbaine d'AntsiraBE ; enjeux ; perspectives. Toute exécution et contrôle des tâches sont assurés par l'élément humain, ce qui conduit à dire donc que le personnel est d'une importance cruciale. Pourtant, il a été décelé durant le stage une avalanche d'obstacles que rencontre le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

- Le reflet de la couleur politique au sein de la Commune Urbaine d'AntsiraBE qui impacte également en termes de personnel, l'existence du pouvoir de référence et de coercition qui se traduit par l'image du népotisme.

- Le sous-équipement du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, qui, service responsable immédiat de la gestion administrative génère la procrastination des tâches, le non atteint des objectifs fixés et la sous qualification des services rendus.

Face à cette problématique, la considération du personnel à travers sa gestion actuelle et future concorde avec l'épanouissement de la commune dans son ensemble. Ce qui a incité à juste titre à incliner sur le thème «ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES AGENTS COMMUNAUX».

Les techniques déployées pour la composition de ce mémoire s'accroissent sur l'observation directe lors du stage, l'entretien avec l'encadreur professionnel à travers les questionnaires, et les ribambelles documentations consultées, soient d'appuis pédagogiques et professionnels. Subséquemment, il vise à apporter des actions amélioratrices sur les défaillances détectées au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE.

Au-delà, pour plus d'élucidation, le devoir comportera 3 grandes parties :

- La première partie exposera essentiellement la Commune Urbaine d'AntsiraBE et la méthodologie de recherche de mémoire
- Dans la deuxième partie, la pratique à la Commune Urbaine d'AntsiraBE en matière de gestion administrative du personnel sera mise en exergue
- La troisième partie sera constituée par les apports à titre de suggestions.

## **Chapitre I – PRESENTATION DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE**

Une connaissance notifiative sur la zone de recherche est inéluctable afin que l'étude menée ultérieurement ne soit pas opaque. Ce chapitre évoquera d'une manière historique et descriptive le propos de la Commune Urbaine d'AntsiraBE dans son ensemble à partir duquel le substantiel lié au thème est tiré.

*Section I Généralité sur la Commune Urbaine d'AntsiraBE :*

### **1.1 Historique**

Aux sources de la ville d'Antsirabe figure Lieutenant Meyer, l'homme français qui fit la toute première visite, en Août 1777. A l'époque, la province portait le nom « Iandriantsay », et était dirigé par un chef nommé Ratsimiraho. C'est à partir de l'année 1869 que la région est connue sous l'appellation « Antsirabe », ce mot qui vient de « An-sira-be » signifiant le foisonnement du sel. Les chaux, les sources thermales font la particularité de la ville, d'où d'aucuns l'appellent « ville d'eau ».

Antsirabe a connu un essor depuis les premières implantations administratives et commerciales du futur centre-ville. En outre, des industries commençaient à être installées dans les zones agglomérées. Les infrastructures d'ampleur telles les voies ferrées et les voies urbaines ainsi que les grands équipements tels les grands hôtels se sont surgis vers l'année cinquante. Ces marquages économiques ont conduit à des fonctions de pôle administratif et des fonctions touristiques à la ville d'Antsirabe dans l'échelle de la grande île.

L'inauguration de la mairie remonte le 07 Avril 1956, par Monsieur le Gouverneur Général André SOUCADAUX Haut-commissaire de la république à Madagascar en présence du Chef de la province de Tananarive, accompagné de l'administrateur maire ainsi que les Conseillers Municipaux en exercice.

Jusqu'à l'heure actuelle, la liste<sup>4</sup> des maires qui se sont succédés à la Commune Urbaine d'AntsiraBE est au nombre de quinze (15) dont sont, chronologiquement :

1956 : GUERRINI

1957 à 1959 : GALABRU

1960 à 1964 : Dr. RASAKAIZA Emile

---

<sup>4</sup> Statue de la commune

1965 : RAKOTOMAVO Blaise  
1966 à 1974 : RAKOTONDRAINIBE Daniel  
  
1975 à 1989 : ANDRIAMANGA Jeannoni  
  
1990 à 1991 : RAJONHSON Jean Pierre  
  
1991 à 1992 : RABOTOVAO Samuel  
  
1992 à 1994 : RAKOTOARIVONY Adrien  
  
1994 à 1996 : RAZAFIMANDIMBILAZA Julien  
  
1996 à 1999 : RAKOTONDRAINIBE Razafindrakotohasina Voahangy  
  
1999 à 2002 : RANDRIAMIARIMANANA Armand  
  
2003 à 2012 : RAMALASON Olga Vololonirina  
  
2015 à 2019 : RAZANAKOLONA Paul  
  
2020- jusqu'à ce jour- RASAMIMANANA Honoré Gabriel

Une période lacunaire se remarque dans cette liste. Cela s'explique par la représentation des délégations spéciales à la tête de la municipalité.

## **1.2 Identification de la Commune Urbaine d'AntsiraBE et actualités**

Les communes constituent un des trois niveaux des Collectivités Territoriales Décentralisées<sup>5</sup>. Une kyrielle de communes, urbaines et rurales, forme une région. Pour celle de la région Vakinankaratra ainsi que du district d'Antsirabe I, en matière d'administration, Antsirabe est le chef-lieu. Egalement troisième grande ville de Madagascar avec une superficie urbaine de 18 000 ha, dont 800ha couvert des zones d'habitat.<sup>6</sup>

La Commune Urbaine d'AntsiraBE regroupe soixante (60) structures déconcentrées (Fokontany ou collectivités territoriales de base) qui sont réparties en six (06) arrondissements. Elle abrite, d'après le RGPH3 en novembre 2020, 256 354 habitants. Avec une allure de population jeune dont le pourcentage est estimé à 44,74.

Répondant scrupuleusement aux critères et réquisitoires imposés par la loi, notamment les assiettes démographiques, le nombre de population, Antsirabe I est classée commune urbaine de première catégorie.

---

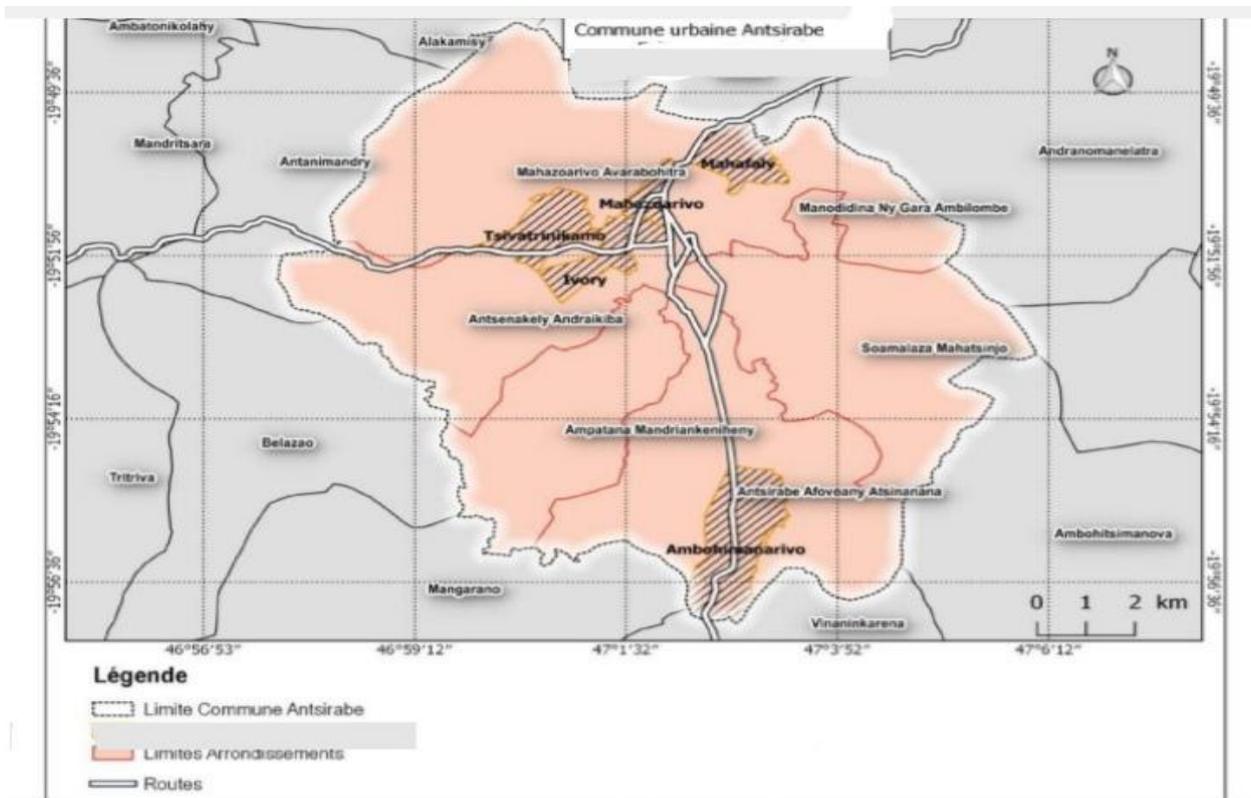
<sup>5</sup> Article 143 de la constitution

<sup>6</sup> Webographie n° 2

### 1-2-1. Localisation

La localisation de la Commune Urbaine d'AntsiraBE sera représentée sur la carte infra :

Image 1: Localisation de la CUABE



Source : google map ; juillet 2020

### 1-2-2 Délimitation Géographique

Géographiquement, elle est délimitée à l'Ouest par les Communes rurales Antanimandry et Belazao, de l'axe vers le nord par la Commune Rurale Ambano Andranomanelatra, Ambohimiarivo, Commune Rurale Ambohitrinandriana à l'Est et celle du Commune Rurale Vinankarena au sud.

### **1.3 Objectifs de la Commune Urbaine d'AntsiraBE et actualités**

Toutes les communes présentent une double finalité. Être autonome financièrement et administrativement d'une part, et réussir les missions de développement local d'autre part. Cela dans le sens de contribuer à la réalisation du projet « Madagascar, une nation moderne et prospère » et dans le but de la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat. Le tout sous l'égide du ministère de l'intérieur et de la décentralisation.

« Les domaines de compétences de la commune portent notamment sur <sup>7</sup>»:

- 1) L'identification des potentialités et des besoins économiques, sociaux, culturels et environnementaux et la mise en œuvre des opérations y afférentes ;
- 2) L'accomplissement de toutes autres activités relevant de sa compétence en vertu des textes règlementaires et spécifiques. » C'est donc à partir de ces domaines que toutes les communes définissent les objectifs.

À la poursuite de cette finalité, la Commune Urbaine d'AntsiraBE, avec son leitmotiv<sup>8</sup> : « *Antsirabe, tanàna madio, tanàna mandroso, tanàna milamiba* » se fonde particulièrement sur deux volets complémentaires, soient interne et externe, qui seront abordés ci-après :

#### 1-3-1. Au niveau interne

La Mairie d'Antsirabe a pour finalité de mener à bien les principales fonctions administratives et financières ainsi que toute gestion interne à l'organisme. Ce qui implique l'achèvement à terme des missions respectives, en tenant compte parallèlement de l'aisance des exécuteurs (agents communaux).

Par ailleurs, elle se focalise à ébranler le statu quo<sup>9</sup> et raffine la qualité des services rendus aux bénéficiaires afin de les satisfaire.

#### 1-3-2 Au niveau externe

Dans ce volet, la Commune Urbaine d'AntsirabeBE vise à s'accréditer envers ses habitants via les défenses de leurs intérêts. Le présent niveau s'articule autour du plan économique, social, culturel et environnemental. Des points par lesquels la population juge le déploiement des deniers publics qui leur sont prélevés.

Un plan communal de développement est au profit de chaque commune, dont l'élaboration est effectuée par la collaboration des divers acteurs communaux. Il se diffère d'une commune à une autre par les potentialités exploitables existantes dans la ville. La Commune profite d'amalgamer ses multiples dotations en ressources naturelles, par lesquels elle attire les visiteurs.

#### 1-3-3 Actualités :

Actuellement, le maire accompagné des acteurs communaux, dans l'atteinte du ressort territorial, procèdent aux points d'étapes suivant :

---

<sup>7</sup> Loi organique 2014-018 dans son article 27

<sup>8</sup> Slogan

<sup>9</sup> Situation stagnante

- La réhabilitation routière ;
- Optimisation de chaque service interne ;
- Agissement des infrastructures.

### *Section II - Fonctionnement de la Commune Urbaine d'AntsiraBE*

A titre évocatif, la fonction de la commune, en tant que collectivités territoriales décentralisées, se singularise par son autonomisation budgétaire. Au-delà, se rapportant aux objectifs cités précédemment, les méthodes adoptées pour parvenir à l'atteinte de l'objectif seront avancées. Elle a pour vocation de rendre services à la population d'Antsirabe, notamment des services ayant trait à l'état civil.

#### **2-1. Structure de la Commune Urbaine d'AntsiraBE**

La structure d'organisation est souvent représentée par le biais d'un organigramme. L'organigramme qui se définit comme un outil permettant de visualiser l'organisation interne de l'entité. Et l'organisation, quant à elle, est l'ensemble de personnes rassemblées afin d'atteindre des objectifs, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies. Il existe différentes type de structures. Mais la Commune Urbaine d'AntsiraBE s'intéresse sur la structure fonctionnelle, soit une structure centralisée. L'élaboration de l'organigramme est assurée par le concours des adjoints et le maire en concertation avec le conseil, dont sa fondation se repose sur la stratégie communale déterminant les programmes budgétaires correspondants au mandat de l' élu<sup>10</sup>.

L'organigramme a pour objet de faire apparaître la distinction des deux programmes : « Programme administration et coordination » dont sont regroupés les services supports, et celui de « développement économique et social » où sont figurés les services à la population. Son approbation se fait par délibération du conseil municipal.

La Commune Urbaine d'AntsiraBE en chiffre se présente comme suit :<sup>11</sup>

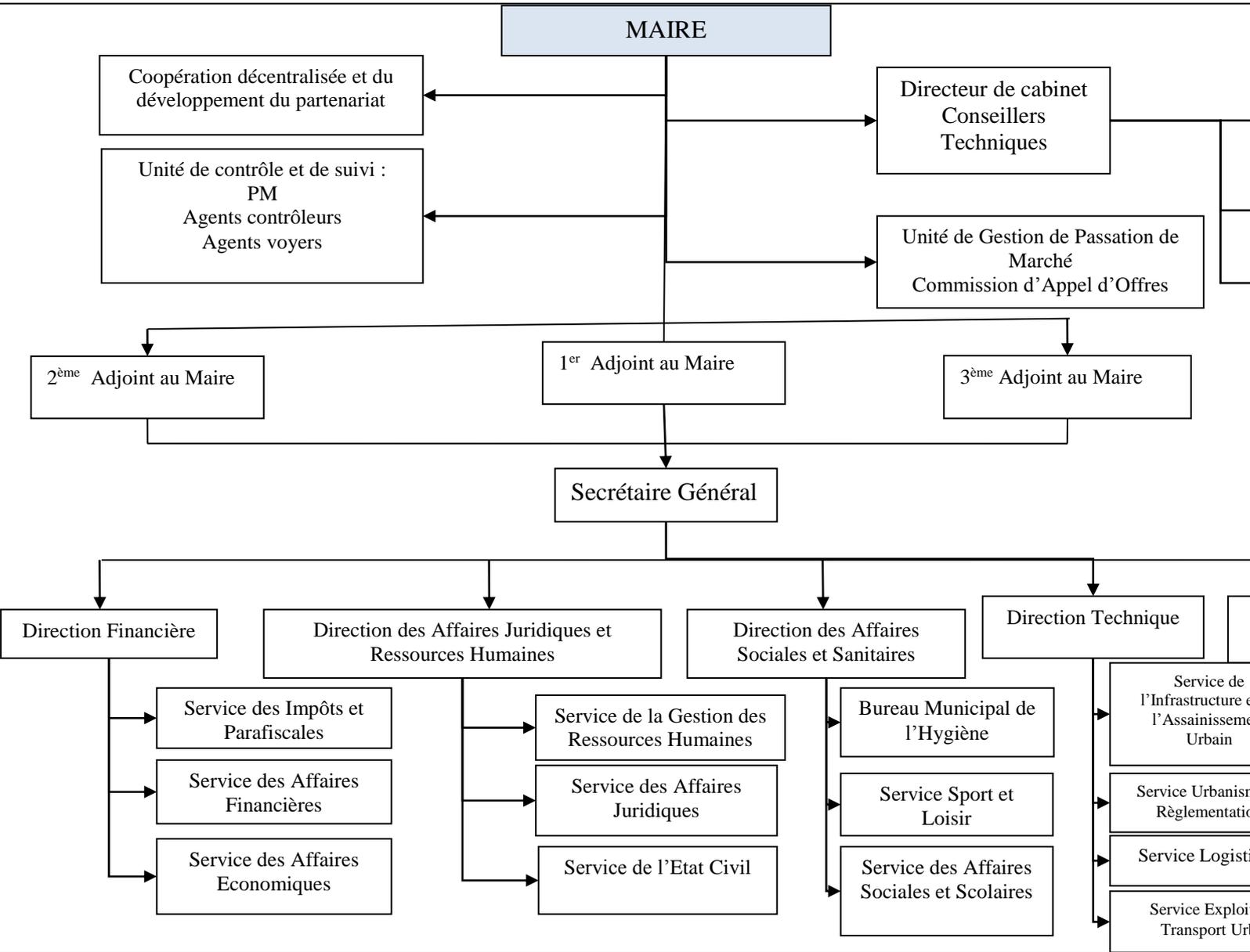
- Source de revenus de 358 personnes, soient les agents communaux
- Six (06) directions
- Vingt-et-un (21) services

Ces nombres afférents structurellement à l'organisation de la CUABE sont en dépendances du budget communal et sont pourvus par le chef de l'exécutif et ses adjoints. Ci-après la présentation schématique de l'ossature de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, et apportant réponses à la question « qui fait quoi ».

<sup>10</sup> Encadrement par les dispositions de la loi 2014-020

<sup>11</sup> Documentation Service de la Gestion des Ressources Humaines et Accompagnement

Figure n° 01 : Organigramme de la Commune Urbaine d'Antsirabe



Source : commune urbaine Antsirabe ; juin 2020

2.1.1. Différentes directions et services existants au sein de la Commune Urbaine d'AntsiraBE :

Afin de parfaire les objectifs fixés, la répartition du travail est optée comme méthode au sein de la CUABE. Elle favorise la spécialisation des emplois signifiant adéquation des personnes compétentes aux postes qui lui sont confiés, ce qui fait naître les différentes directions scindées en services.

Deux (02) principaux organes peuvent être cités :

- L'organe délibérant fédéré par l'ensemble des conseils municipaux et ;
- L'organe exécutif dont le maire est le chef, suivi de ses subordonnés immédiats

Ces deux organes seront discernés à travers les entamassions de leurs attributions.

2.1.2 Attributions des directions et services au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE

La STAFF comprend les Comités Municipaux, le Maire, les différents directeurs. Concernant les différentes directions, ces missions sont disséminées respectivement entre les services rattachés vu l'impossibilité de brasser par une seule personne : le directeur.

Seront représentés par le tableau suivant les rôles et affectations des postes existants.

Tableau 1 : Rôles et affectations des différents postes communaux

<b>Intitulé du poste</b>	<b>Rôles et affectations</b>
Conseils municipaux	Délibération sur toutes les activités de la commune tant administratives que financières.
Maire	Exercice des décisions prises en délibération par arrêté, responsabilise et veille l'assurance de l'avancement de celles-ci. <sup>12</sup>
Secrétaire Général	Seconde le maire, assume la mission d'information, prévision, impulsion et compte rendu des actions de toutes les directions.
Adjoints	Représentation du maire par voie de délégation, appui à la concrétisation des tâches au sein de chaque direction et service dans le respect des textes et procédures en vigueur.
Directeurs de Cabinet, conseillers techniques	Coordination des membres du cabinet, assurance des relations avec les autres institutions publiques ainsi que toutes informations à caractères politiques, audiences et cérémonies officielles
Coopération décentralisée et du développement de partenariat	Elaboration et suivi de tous les projets de la commune, ainsi que les affaires sur les contrats de la Commune Urbaine d'AntsiraBE
Services Secrétariat Particulier, Information, Communication	Analyse des relations médiatiques concernant la Commune Urbaine d'AntsiraBE
Unité de contrôle et suivi (agents contrôleurs, corps de la police municipale, agents voyers)	Assurance de la sécurité interne et du bien-être des habitants de la ville.
Unité de Gestion de Passation des Marchés, Commission d'Appel d'Offres,	Responsable des contrats et marchés publics.
Directeur Financier	Exécution des missions dans le cadre de la gestion financière et budgétaire, suivi des marchés publics, gestion prévisionnelle des de la dette et de la trésorerie <sup>13</sup> , ordonnateur principal
Directeur des Affaires Juridiques et Ressources Humaines	Exécution de toutes les tâches dans le cadre la gestion administrative de la Commune Urbaine d'AntsiraBE dispatchés en gestion des Ressources Humaines, affaires juridiques de la Commune.
Directeur des Affaires Sociales et Sanitaires	Assure la promotion de l'identité culturelle sociale notamment pour les défavorisés et les handicapés, ainsi que la filière sanitaire.
Directeur Technique	Chargé en gestion de matière de bâtiments et travaux publics tels que les infrastructures, les programmes d'habitat, ainsi que l'eau et l'assainissement.
Directeur de l'Environnement	Concrétisation des missions ayant trait à l'image de la ville d'Antsirabe.

*Source : auteur ;juin 2021*

<sup>12</sup> Loi n° 2020-014 chapitre premier

<sup>13</sup> Article 29 de la loi n° 2014-020

### 2.1.3 Fonctions du Service de la Gestion des Ressources Humaines et Accompagnement

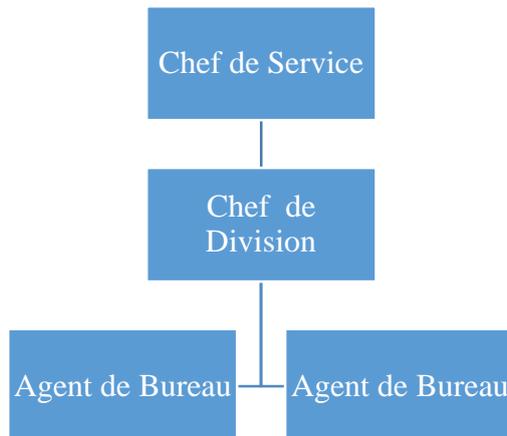
Le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement est un des services rattachés sous la Direction des Affaires Juridiques et des Ressources Humaines. Il assure principalement la mise en œuvre des politiques de la Gestion des Ressources Humaines. La mission qui lui est chargée est double :

- Assurer la gestion administrative du service ;
- Assurer la gestion du personnel en quantités qu'en qualités

Il paraît nécessaire de se concentrer dans ce domaine, vu qu'il constitue le noyau du devoir. Ci-après l'organigramme propre au service pour une approche structurelle.

Cette figure représente les éléments composants du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, qui est au nombre de quatre (04), collaborant dans la finalité de concrétiser les deux (02) ultimes missions pré-mentionnées.

Figure 2 : Organigramme du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement



Source : auteur ; juin 2021

Sous l'appui de la Direction des Affaires Juridiques et des Ressources Humaines, le chef de service assume son rôle qui consiste à coordonner, contrôler et suivre la réalisation et l'avancement des activités, assurer les flux d'informations dans le cadre des ressources humaines. En outre, il appartient au chef de division d'assister son supérieur hiérarchique en effectuant partiellement les tâches administratives et traitant conjointement les affaires disciplinaires. Les agents de bureau opérationnalisent et demeurent exécuteurs des instructions que les deux (02) chefs leurs ordonnent, tels que classement des dossiers, accueil au local du service.

## **2.2 Cadre immatériel de la Commune Urbaine d'AntsiraBE**

A l'instar de toute organisation, la Commune dispose des recettes dont les sources sont diverses, qu'elle déploie afin de couvrir ses dépenses exprimées sous plusieurs formes. Elles sont souscrites au budget communal. Les deux (02) points relatives aux ressources<sup>14</sup> des Collectivités Territoriales Décentralisées seront joints dans les sous parties qui suivent.

### 2.2.1. Ressources fiscales

Ce sont des ressources prélevées directement ou indirectement auprès des contribuables, connus sous l'appellation : impôts et taxes. Leurs contreparties ne sont perçus individualisable. Ces sommes sont versées au SIP de la commune, un service chargé du recueil des matières fiscales locales. Ce dernier déverse à son tour, ces collectes d'impôts et taxes au trésor public et au fisc. Ci-après la liste non exhaustive : IFPB, IFT, taxes sur les factures selon pourcentage préfixé au profit de la commune.

### 2.2.2. Ressources non fiscales

L'obtention de ces ressources est exclue des deniers publics. La Commune Urbaine d'AntsiraBE n'en génère pas encore par les activités propres à elle et ne reçoivent aucune subvention, jusqu'à l'heure actuelle, venant du budget général. Par contre, elle dispose d'un atout par le biais de son partenariat avec différents pays étrangers. Ce qui constitue pour la commune, ses ressources de nature non fiscales. Ce sont notamment des dons, et octroi des prêts à long terme en fonds fiduciaire.

### 2.2.3 Lien entre personnel et dépenses de la municipalité d'AntsiraBE

Nombreuses sont les voies de disséminations de l'ensemble des ressources dont disposent la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Une partie est consacrée sur le plan externe tel que l'embellissement de la ville, accomplissement des actes sociaux, le reste est destiné à l'amélioration interne telle que l'acquisition des immobilisations formant le patrimoine, et la considération des agents communaux dont cette dernière, sujet affectant. La majorité de la motivation du personnel de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, d'après l'enquête<sup>15</sup>, se fonde sur l'objet pécuniaire. Les éléments humains se concentrent sur leurs intérêts occultes, et comme frustration, ils attendent la contrepartie de leurs services offerts dans le sens de subvenir et satisfaire leurs besoins, outre la prévision du vieillissement. La rémunération est une charge importante pour la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Egalement prescrite au budget, son taux est significatif. Pourtant, elle est indispensable car la réalisation des tâches se radicalisent sur les ressources humaines.

---

<sup>14</sup> Loi 2014 – 020, Chapitre II, section II

<sup>15</sup> Annexe, questionnaire n°1

## Chapitre II – REVUE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Ce chapitre amènera progressivement au vif du thème. Il sera exposé d'une façon générale le mode de gestion du personnel conçu aux Collectivités Territoriales Décentralisées de troisième niveau, issu duquel la Commune Urbaine d'AntsiraBE en opte pour son compte. Cela donnera suite aux méthodes infiltrées dans la production écrite, dont cet ouvrage est le pomifère.

### *Section I- Gestion du personnel au niveau des communes*

Le ministère de l'intérieur et de la décentralisation met à disposition de toutes les communes un manuel de procédures administratives. Ce manuel sert de clarification et de précisions apportées sur toute question de gestion du personnel. L'efficacité, l'efficience, la transparence sont les buts communs.

#### **1.1 Principes fondamentaux dans la globalité des communes**

En tant que Collectivités Territoriales Décentralisées, la réalisation des activités est basée sur des textes réglementaires : les fonctionnements des organes et rattachés<sup>16</sup>.

##### 1.1.1 Dispositions concernant les agents communaux

Les agents communaux, appelés encore personnel de la commune, sont des personnes offrant leurs services et leurs disponibilités en perpétuité au sein de la commune et sous contrat. Ce même contrat définit le type de l'agent selon les trois (03) catégories suivantes :

- Agents encadrés en détachement : ce sont des agents fonctionnaires qui exercent une fonction autre que celle occupée au sein de la commune, soient dans leur corps d'appartenance. Ils bénéficient des droits liés aux fonctionnaires dans leur établissement d'origine, mais sont soumis à l'ensemble des règles et dans la situation statutaire vis-à-vis de la commune. ils sont souvent ceux rattachés directement au maire.

- Agents non encadrés : sont composés par des agents recrutés par la commune par voie contractuelle. Ils se différencient des agents encadrés par leur durée temporaire. Ils prétendent aux mêmes avantages que les agents communaux occupant un poste similaire.

- Agents recrutés sur la base du code de travail en vigueur : ce dernier tient compte des exceptions des agents non encadrés mentionnées supra. La durée du contrat peut être déterminée ou indéterminée.

---

<sup>16</sup> Loi n°2014 – 020

### 1.1.2 Dispositions concernant la gestion du personnel

La gestion du personnel devant être appliquée dans la municipalité, notamment les instructions, porte une vue sur le manuel de procédures. Les processus généralisés y sont suggérés afin que chaque commune puisse en personnaliser la forme, selon leurs convenances et dispositions matérielles, sans trop éloigner de la base (fond).

Le contenu du chapitre quatre (IV) du dit manuel, répond au souhait de gérer les points suivants :

- La catégorisation des agents communaux, régie par une triple loi soient respectivement : relative aux ressources des collectivités territoriales décentralisées<sup>17</sup>, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes ; statut général des fonctionnaires<sup>18</sup> et exposé des motifs portant code du travail en vigueur<sup>19</sup>.
- La gestion de carrière qui s'articule sur les formations professionnelles, évaluation et notation, congés, permissions, sanctions disciplinaires
- Le régime salarial et le régime indemnitaire qui énoncent principalement la rémunération des fonctionnaires et des agents non encadrés, la rémunération des agents régis par le code de travail et la feuille de paie.

### **1.2 Application des textes au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE par rapport aux textes imposés**

Les différents textes suscités sont également applicables au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, dans la sphère de gestion des agents communaux. A voir d'une manière succincte la pratique de ceux-ci, notamment à l'intérêt du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

Il existe des textes qui régissent spécifiquement les Collectivités Territoriales Décentralisées et ceux dont l'application dans d'autres domaines les impactent également. Ces sujets seront formulés infra :

#### 1.2.1 Loi en vigueur régissant les Collectivités Territoriales Décentralisées

La Commune Urbaine d'AntsiraBE, en son sein, est soumise aux procédures imposées par le ministère de la fonction publique d'une part et le ministère de l'intérieur et de la décentralisation d'autre part.

---

<sup>17</sup> Loi n° 2014-020

<sup>18</sup> Loi n° 2003 – 011 du 03 septembre 2003

<sup>19</sup> Loi n° 2003 – 044

### 1.2.2 Décret, arrêté, décisions dont le concept est uniquement pour les communes

Sont usités et mises en application dans le cadre de la Commune Urbaine d'AntsiraBE et en particulier au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et Accompagnement, par le biais du responsable immédiat du service, un sujet à peaufiner.

Le décret n° 2015- 960 du 16 juin 2015, dans son article 3 insinue la gestion du personnel, l'article 32 de ce même décret est effectivement liés à l'établissement de différents actes administratifs.

Deux (02) différents arrêtés, exécutés sur l'ensemble du personnel peuvent être distingués :

- Les arrêtés ministériels, provenant des fonctions publiques, de l'intérieur et de la décentralisation, et
- Les arrêtés municipaux, régissant notamment le recrutement par nomination

Les décisions prises par le Maire, après délibération du conseil s'exécutent également par voie d'arrêtés. Un type de recrutement se fait également par décision municipale.

### **1.3 Processus décisionnel<sup>20</sup>**

Décider n'est pas toujours facile. D'une manière simpliste, la démarche décisionnelle peut se résumer à choisir et arbitrer entre différentes options. Pourtant, plus qu'un acte à mettre en œuvre face à une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus.

Le maire est le premier responsable du personnel communal. Il détient le pouvoir sur les investissements humains. Décider avec qui il veut s'équiper lui est d'un droit absolu, afin de bâtir et solidifier la structure, et surtout à relever le défi ensemble.

#### 1.3.1. Organes constituant la Commune Urbaine d'AntsiraBE

Le terme décision interpelle les deux (02) organes délibérant et exécutif, socles de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, en jeu.

L'organe délibérant ou encore conseil municipal est au nombre de neuf (09). Décomposés en président, bureau, commissions et les autres membres.

Les organes exécutifs dont les membres sont le maire, qui est à la tête, complétés par les adjoints.

Sur l'organigramme, le Comité Municipal s'aligne au même rang que le maire. Ce lien fonctionnel engendre une interdépendance en terme décisif. Aucune idée du maire ne sera concrétisée sans approbation majoritaire de celui-ci.

---

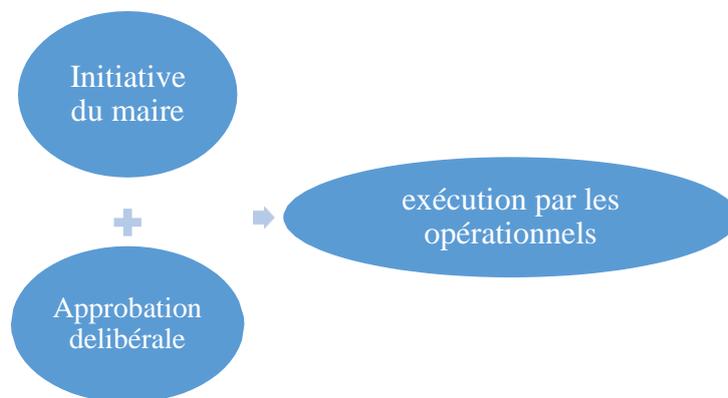
<sup>20</sup> Annexe page III

### 1.3.2. Participants

Ce sont les parties prenantes. D'après les réponses à nos questionnaires posées, le maire joue le rôle d'ordonnateur. La mise en œuvre est confiée à la direction compétente, et l'opérationnalisation est assurée par le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

Pouvant se présenter schématiquement comme suit :

Figure 3 : Processus décisionnel.<sup>21</sup>



Source : auteur ; juin 2021

### *Section II - Méthodologie et déroulement de stage*

La fusion de diverses méthodes, singulièrement des approches qualitatives que quantitatives, mijotés des données informatives théoriquement et pratiquement, résulte ce mémoire. Il a été accommodé et manié au rythme interne dès l'incorporation au service accueillant soit le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

#### **2.1. Méthodologie de mémoire**<sup>22</sup>

La méthode IMRAD est adoptée, qui consiste à effectuer les points d'étapes suivants : Introduction, Méthode, Résultat, Amélioration, Discussion. Pour y parfaire, des données typiquement au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement en combinaison de recherche via internet, par intervention humaine ainsi qu'un accès bibliothécaire ont été servis comme moyens.

Ci- après la classification respective des méthodes choisies sur les parties du devoir,

---

<sup>21</sup> Annexe page II

<sup>22</sup> Support de cours n°12

Tableau 2 : Méthodologie de recherche

<b>Types de méthodes</b>	<b>Sujet d'applications</b>
Méthode historico-descriptive	Présentation générale de la Commune Urbaine d'AnstiraBE (Partie I du devoir)
Méthode structuro-fonctionnaliste	Fonctionnement et organisation au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement (partie II du devoir)
Méthode analytique	Vérification de l'adéquation entre la politique de gestion du personnel de la Commune et les acquis pédagogiques <sup>23</sup> à l'IES-AV (partie III du devoir)

*Source : auteur ; juin 2021*

Les variables de contraintes suivantes ont été considérés à titre de limite:

- La quasi-inexistence des documents pouvant fournir des amples détails sur les données des exercices précédentes, rétrograde ;
- Réticence manifestée par certaines responsables hiérarchiques à parler explicitement des services sous leurs directions ou à fournir des documents contenant des informations confidentielles.

Le tout opine au choix du thème par le biais du questionnaire :

« Comment gérer rationnellement le personnel au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE et par quel(s) moyen(s)? »

La mauvaise organisation interne a fait l'objet d'insurgence des agents communaux. Cette réalité ne pouvant pas être dissimulée et s'est marquée par la grève. Le paramétrage des facteurs endogènes répercutent donc non seulement au niveau interne mais également sur la dimension externe.

Face à cette problématique, la considération du personnel à travers sa gestion actuelle et future concorde avec l'épanouissement de la commune dans sa globalité incitant justement de pencher sur le thème «ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES AGENTS COMMUNAUX ».

---

<sup>23</sup> Support de cours n° 9/10/11/12/13/14

### 2.1.1 Guide d'entretien <sup>24</sup>

A titre de consensus, l'encadreur professionnel accorde deux (02) heures par jour pour une interlocution. Un temps qui n'est pas souvent respecté par celui-ci dû aux devoirs et occupations en tant que responsable. Une séance de questionnaires, des explications voire des formations y sont partagés. Sont annexés à cet ouvrage les questionnaires <sup>25</sup> lors de l'entretien.

L'observation directe consiste à examiner de près la réalité, ce qui demande une présence assidue du stagiaire. Le sujet réclame une focalisation sur l'environnement intérieur, qui s'élargit jusqu'à l'environnement externe.

### 2.1.2 Documentations

Quelques points requièrent une certaine accentuation et approfondissement. Les réponses fournies ne sont pas toujours assez claires, des omissions peuvent subsister à l'oral, d'où un recours aux ressources documentaires.

L'étude s'appuie quasiment sur des ouvrages spécifiques concernant la Commune Urbaine d'AntsiraBE :

- Le PADEVE, un projet de développement communal, capitalisant toute prévision amélioratrice de la Commune Urbaine d'AntsiraBE,

Et ceux, décantés au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, la formation sur les Ressources Humaines, dont le responsable du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement avec son supérieur hiérarchique direct sont conviés pour représenter la Commune Urbaine d'AntsiraBE.

En outre, le contenu du cursus pédagogique s'avère d'ultime complémentarité.

---

<sup>24</sup> Annexe page III

<sup>25</sup> Annexe page IV

## 2.2. Chronogramme de stage

Le tableau suivant entame le programme de durant l'élaboration du stage au niveau de la commune urbaine d'Antsirabe. Il mentionne notamment les différentes activités effectuées et la durée.

Tableau 3 : Chronogramme de stage

Semaines / Activités	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
Entretien, avec objet d'étude : généralité sur la routine au niveau du SGRHA <sup>26</sup>				
Apprentissage théorique des tâches, examen des Circonstances				
Consultation de documents				
Pratique via assistance du personnel au SGRHA				

*Source : auteur ; mai 2021*

### *Conclusion partielle*

La dynamisation et la densification de la ville d'Antsirabe I fait qu'elle soit classée de première catégorie, dont le leitmotiv réitéré par le maire s'étend sur l'essor interne et externe de l'organisation. Au titre de Collectivité Territoriale Décentralisée, la concrétisation des activités communales se conjugue juridiquement des textes et lois, et applicables sur tous les services inclus le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Sur ce, en terme décisionnel, les initiatives du chef de l'exécutif sont à entériner délibérément par conseil avant toute opérationnalisation. Ainsi, les méthodes acquises à la formation théorique ont été mixées afin de fructifier cet ouvrage.

---

<sup>26</sup> Annexe page V

## **Chapitre III – DIMENSIONS PRATIQUES AU NIVEAU DU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET D'ACCOMPAGNEMENT**

Le mode de réalisation des responsabilités attribuées au service sera conversé dans ce chapitre. Le sujet se radicalise sur une double branche, notamment à la cohésion, la coordination interne au Service pour agents communaux et la synergie avec les autres services et administrations.

### *Section I - Gestion administrative du personnel au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement*

Les paperasseries au Service de Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement exigent une activité bureaucratique auxiliaire. L'enregistrement des documents, la réalisation d'écrit des affaires liées au personnel conduit à une gestion administrative.

#### **1.1 Tâches courantes**

Pour aboutir aux objectifs fixés, un planning est établi. Les tâches sont également réparties entre les personnels respectifs du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Il existe des tâches dont l'effectuation est en boucle pendant tout un exercice, à partir desquels des rapports sont à rendre au supérieur hiérarchique hebdomadairement et mensuellement. Le chef de service ordonne à ses subordonnés leurs obligations, omniprésent en leur accompagnant également en cas de complication lors de l'exécution.

Il appartient au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement de concocter les dossiers de chaque personnel et de les mettre à jour. Généralement, la préparation et la tenue des documents se font au sein de ce service. Ainsi, la confidentialité ainsi que la sécurité sont indispensables au traitement de toutes informations.

##### 1.1.1. Documents et pièces établis

Tous ce qui ont traits au personnel, correspondant à l'usage au quotidien sont intégralement assurés par le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Ci-après le tableau citant la liste des documents y dressés.

Tableau 4: Liste et utilités respectives des pièces établis au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

Type de documents	Utilités
Certificat de travail / certificat administratif	Preuve d'intégration à la Commune
Fiche de congé	Enregistrement de mouvement du congé pris par les agents communaux.
Fiche de prise de service	Attestation de début de la fonction à la Commune
Titularisation	Affirmation de l'agent au titre de titulaire

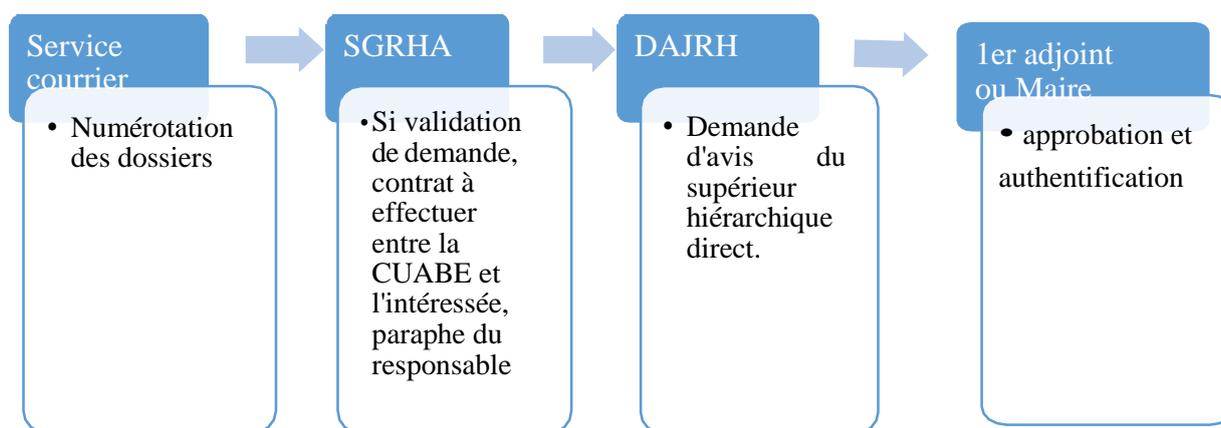
*Source : Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement ; juin 2021*

Ils servent, en général, de compléments de dossiers pour l'agent en question et d'archivage pour le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

#### 1.1.2. Chronogramme de circuit de documents

Tout dossier venant de l'extérieur de la commune, destiné au service de la Commune Urbaine d'AntsiraBE est de première destination au courrier, service de réception de documents en papier. Ceux-ci poursuivent plusieurs voies et sont numérotés, selon l'objet, dont le responsable courrier les fait transmettre au destinataire respectif par le biais des plantons. Les courriers destinés particulièrement au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement seront étudiés en particulier.

Figure 4: Circulation montante des dossiers, cas de demande



*Source : auteur ; juin 2021*

En général, le circuit de dossier ayant été numéroté est comme suit ; avec au minimum 3 exemplaires.

Figure 5 : Processus de véhicule des dossiers destinés au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement



Source : auteur ; juin 2021

Ce schéma montre le processus des dossiers passant par le courrier. Une exception ligote, des dossiers passent d'une façon descendante, soit une image verticale de la part du chef de l'exécutif.

## **1.2 Relations administratives**

A titre de rappel, les Collectivités Territoriales Décentralisées sont sous l'égide de l'Etat malgré leur autonomie budgétaire. Constaté par l'application des divers textes au sujet des agents communaux pendant le stage. De ce fait, plusieurs bureaux étatiques de différentes entités publiques sont en relation avec le service chargé du personnel de la commune. Le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement est donc mis en jeu, une interaction naît avec l'extérieur outre des services internes à la commune.

### 1.2.1. Relations fonctionnelles

Ce sont les services de la Commune Urbaine d'AntsiraBE dans son intégralité, qui établissent un lien avec le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Ce dernier est le plus fréquenté entre les services internes. Chacun des agents communaux y passent lors de la phase initiale, pour s'enregistrer et s'inscrire parmi les composants humains de la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Au cours de son service rendu, plusieurs raisons, dont principalement la gestion de carrière fondent l'objet de passage des agents au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Tout comme à l'entrée, le fait de ne plus faire partie de l'équipe de la Commune Urbaine d'AntsiraBE exige également un enregistrement.

### 1.2.2 Relations externes

Les représentants d'Etat énumérés ci-après sont en interaction avec le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement :

Tableau 5: Objet de synergie externe au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

<b>Entités</b>	<b>Objets</b>
Ministère de la fonction publique	Sortie des arrêtés régissant la carrière des agents communaux
Ministère de l'intérieur et de la décentralisation	Régissant les agents communaux en tant que collectivité Territoriale Décentralisée,
Ministère de l'économie, du budget et de la Finance	Collaboration dans le sens de la constitution des pensions de retraite
Inspection de travail	Contrôle inopiné du déroulement et d'avancement des activités suivant les lois et textes en vigueur
Tribunaux	En cas de différends nécessitant la portée des affaires du personnel juridiquement

*Source : Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement ; juin 2021*

### **1.3 Méthodes et outils adoptés**

Le temps et la qualité sont deux dispositifs mis en jeu au sein du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Leur gestion se traduit par l'optimisation du service. Ainsi, celui-ci cherche à simplifier les tâches et de valoriser en même temps les services rendus. Des moyens sont mis à la disposition du SGRHA, pour l'atteinte des objectifs.

#### 1.3.1. Planification stratégique

Tableau 6 : Liste des immobilisations corporelles à disposition du SGRHA

Le tableau suivant a pour objet de montrer les outils à la disposition du SGRHA :

<b>Type de moyens</b>	<b>Nature</b>	<b>Utilités</b>
Matériels informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux (02) Ordinateurs de bureau,</li> </ul>	Pour la gestion administrative du personnel, servant à informatiser quelques données
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une (01) imprimante</li> </ul>	Destinée à imprimer les pièces établis au niveau du service ou non,
Mobiliers de bureau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois (03) armoires de bureau</li> </ul>	Pour classer et ranger les dossiers en papier de l'ensemble des agents communaux, codés et numérotés.

*Source : auteur ; juin 2021*

La liste du personnel est classée par promotion soit l'année d'entrée à la Commune Urbaine d'AntsiraBE dans le but de faciliter la préparation des dossiers de carrières, avec la figuration le numéro de dossier.

Le Tableau des effectifs et des emplois, afin de bien discerner les postes existants. Des modèles des différents documents à dresser sont disponibles en fichiers numériques au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

Il appartient au personnel au niveau de celui-ci à procéder aux points d'étapes suivants :

- Lancer à la recherche le type de fichiers,
- Copier- coller le modèle souhaité et modifier les données selon la nécessité

Un cahier de charges à tenu journalier à savoir les to do list, les tâches à faire, les tâches achevées, les tâches avec un degré d'importance urgent.

### 1.3.2. Management appliqué<sup>27</sup>

Le management envahit toute organisation. Le manager joue les quatre (04) activités dont sont planification, organisation, direction, contrôle. La répartition du temps par activité et niveau hiérarchique définit le niveau du manager. Pour le cas de la commune, le responsable du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement est un simple chef d'équipe. Il travaille typiquement sous la responsabilité du manager de premier niveau qui est le superviseur hiérarchique direct.

### 1.3.3. Style de leadership adopté<sup>28</sup>

Le leader de l'équipe du Service la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement est son responsable. Il dispose donc d'une autorité formelle et se montre capable d'influencer autrui. Il existe plusieurs types de leadership mais d'après la constatation des circonstances au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, celui de leader laisser-faire y est illustré.

## *Section II - Gestion du personnel et rattachés*

Suite à la théorie générale, une étude de près est ici menée sur les points constituant de ce qu'est la gestion du personnel au sein du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, notamment ses perspectives.

---

<sup>27</sup> Bibliographie n°6, page 3

<sup>28</sup> Bibliographie n°6, page 389

## **2.1 Droits liés au personnel**

Ce sont les droits dont bénéficient les agents communaux. Ils peuvent être divisés en 3, les droits bénéficiés au début, au cours et à la fin du contrat.

### 2.1.1 Congés<sup>29</sup>

Le personnel de la Commune acquiert droit au congé payé à la charge de l'employeur, à raison de deux jours et demi (2,5 jours) par mois calendaire de service effectif. L'article 88 prescrit que le droit de jouissance au congé est acquis après douze (12) mois de service effectif. Après cette période, l'agent peut demander à ce qu'il lui soit délivré une décision de congé signée par le Maire.

Une fiche de suivi des congés est établie par agent et actualisée régulièrement par le Responsable du personnel. Elle doit renseigner sur : l'identité de l'agent et le poste occupé ; le nombre total des jours de congé dont il dispose ; le nombre des jours de congé demandés ; le nombre des jours de congé restants, la date de départ et de retour du congé. Tout accord de congé donné à un agent doit être répercuté sur la fiche de suivi des congés établie à son nom.

Outre la fiche de suivi des congés, la tenue d'un registre des congés est recommandée afin de disposer d'une présentation synthétique de la situation de congés de chacun des agents. Pour ce faire, le responsable du personnel prépare un tableau présentant la liste nominative de tous les agents de la Commune et la complète des droits à congés, des jours demandés et des jours restant sur la période de douze (12) mois concernée. La jouissance du congé doit se faire sur demande de l'agent désirant user de son droit au congé.

Il est à noter que les congés non pris par l'agent sont cumulables mais ne peuvent être convertis en objet pécuniaire.

### 2.1.2 Permission d'absence

Les agents communaux prétendent au droit d'absence de dix (10) jours calendaire par an, avec préavis à son hiérarchie et auprès du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Les raisons de justification peuvent-être les suivants : évènement familial de l'agent ou de ses proches jusqu'à l'ordre des ascendants ou descendants directs, inhumation, exhumation, et maladie ou hospitalisation.

La demande doit être dressée de façon manuscrite par l'agent. Un registre de suivi des permissions exceptionnelles devra être tenue et régulièrement actualisé par le responsable du personnel sur le modèle du registre de suivi des congés.

---

<sup>29</sup> Article 86 de la loi n°2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail

### 2.1.3. Avantages sociaux et assimilés

#### Le régime indemnitaire

Les indemnités et avantages qui suivent bénéficient, selon leur nature et la catégorie des communes, aux maires, aux adjoints au Maire, aux présidents et aux membres des conseils sont notamment :

L'indemnité mensuelle de fonction; l'indemnité de mission; l'indemnité journalière de session pour les Conseils, le remboursement des frais de déplacement pour assister aux sessions des Conseils, l'indemnité compensatrice des frais d'hébergement et de restauration; indemnité annuelle de représentation. De surcroît, des avantages en nature tels que logements, véhicules sont également alloués à ces derniers.

#### Formation professionnelle

Les agents de la Commune sans distinction peuvent prétendre à des formations. Dans ce cas, l'accord formel du Maire est requis pour les agents communaux et celui du Président du Conseil, pour les membres du Conseil. La formation professionnelle fait partie intégrante du droit des agents de la Commune. Elle permet à l'agent de renforcer ses compétences en vue de se perfectionner et d'évoluer dans sa carrière. Pour bénéficier d'une formation professionnelle, l'agent de la Commune doit en faire une demande sous forme écrite au Maire en précisant son intitulé, son lieu, sa durée, ses motifs et son format (qualifiante, diplômante, en apprentissage).

#### 5% et 19 %

Ces pourcentages représentent respectivement les parts de l'agent et celles de la commune pour la constitution de la pension de retraite.

#### Divers

En cas de maladie, seul l'agent communal bénéficie de soins sans frais pour son traitement. En cas d'hospitalisation de l'agent, les dépenses médicales sont à rembourser en intégralité par la commune selon sa convenance budgétaire.

## **2.2 Recrutement à la fin du contrat**

C'est en fait, la carrière de tout agent communal. Ci-après le processus d'évolution de carrière au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE ;

Recrutement par voie d'arrêté première classe premier échelon ou stagiaire, ci-après les étapes du recrutement jusqu'à la fin du contrat avec les pièces devant être joints ainsi que la durée de la préparation.

Tableau 7 : Circuit de chronogramme de la gestion des carrières du personnel

OBJETS	CIRCUITS DES DOSSIERS	PIECES A FOURNIR
<b>Intégration</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE                      PROJET (durée : 1mois)                 </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     MINISTERE DE LA DECENTRALISATION                      VISA (durée : 1mois)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demande manuscrite</li> <li>-Contrats de travail (tous)</li> <li>-Certificat Administratif</li> <li>-Attestation de non-interruption de service</li> <li>-Relevé de service</li> <li>-Attestation d'emploi</li> <li>-Visite médicale (2)</li> <li>-Bulletin n°3</li> <li>-Certificat de résidence</li> <li>-Position militaire ou photocopie de la carte verte</li> <li>-Photocopie diplôme certifié</li> <li>-Acte de naissance</li> <li>-Photocopie CIN Légalisée</li> <li>-Bulletin de paie</li> </ul>
<b>Titularisation</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     CONTROLE FINANCIER                      VISA (durée : 1mois)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Arrêté d'intégration</li> <li>-Attestation de non jouissance de congé (depuis l'année de l'intégration)</li> <li>-Bulletin de Note Individuelle(BIN)</li> <li>-Attestation de non interruption de service</li> <li>-Attestation d'emploi</li> <li>-Certificat Administratif</li> <li>-Relevé de service</li> <li>-Fiche de paie</li> </ul>
<b>Avancement</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE                      SIGNATURE (durée : un mois)                 </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     PRIMATURE OCTROI DE NUMERO (durée : une semaine)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demande manuscrite</li> <li>-Certificat Administratif</li> <li>-Attestation de non-interruption de service</li> <li>-Arrêté d'intégration</li> <li>-Arrêté de titularisation</li> <li>-Dernière situation</li> <li>-Fiche de paie</li> <li>-Relevé de service</li> <li>-Attestation d'emploi</li> <li>-Bulletin Individuel de note</li> </ul>
<b>Validation</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE                      AMPLIATION (durée : 15jours)                 </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     COMMUNE URBAINE ANTSIRABE                      NOTIFICATION                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Copie</li> <li>-Photocopie CIN</li> <li>-Demande manuscrite</li> <li>-Engagement</li> <li>-Relevé de service</li> <li>-Attestation de non interruption</li> <li>-Relevé de cotisation</li> <li>-Décision ECD, ELD</li> <li>-Contrat de travail</li> <li>-Arrêté d'intégration</li> <li>-Arrêté de titularisation</li> <li>-Transfert CNAPS</li> </ul>
<b>Retraite</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE                      AMPLIATION (durée : 15jours)                 </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     COMMUNE URBAINE ANTSIRABE                      NOTIFICATION                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Arrêté d'admission à la retraite</li> <li>-Cessation de paiement</li> <li>-Relevé de service</li> <li>-Attestation de non-interruption de service</li> <li>-Certificat de cessation de paiement</li> <li>-Fiche de renseignement</li> <li>-Acte de naissance</li> <li>-Photocopie CIN légalisée</li> <li>-Copie tous les enfants</li> <li>-Etat signalétique</li> <li>-Attestation Ordre National (diplôme ou Ordre National)</li> </ul>

*Source : Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement ; mai 2021*

### 2.2.1 Modes de recrutement

Les types de recrutement peuvent être dispatchés en deux (02), au sein de la Commune Urbaine d'AntsiraBE :

- Par voie de nomination : un acte effectué par le maire et est en vigueur en fonction du mandat du maire
- Par voie contractuelle : pour les Emplois à Longue Durée (ELD) et pour les Emplois des Fonctionnaires Assimilés (EFA)

Les grilles indiciaires les différencient. Ces grilles seront annexées<sup>30</sup> à cet ouvrage.

### 2.2.2. Fin du contrat

La fin du contrat de travail intervient dans les cas suivants :

Le licenciement de l'agent qui est la rupture définitive du contrat de travail, quels qu'en soient les motifs, la démission de l'agent par lettre adressée au maire ; l'accord entre la commune et le titulaire et la force majeure dûment appréciée par le Tribunal du Travail.

#### Cas du contrat à durée indéterminée<sup>31</sup>

Le contrat à durée indéterminée peut cesser par la volonté de l'une des parties. En cas de faute lourde, la rupture d'un contrat à durée indéterminée peut intervenir sans préavis.

Par ailleurs, toute rupture de contrat à durée indéterminée sans que le délai de préavis ait été intégralement observé, emporte obligation pour la partie responsable de la rupture de verser à l'autre partie une indemnité.

Le montant de l'indemnité est égal au montant de la rémunération et des avantages dont aurait bénéficié le travailleur pendant la durée non exécutée du préavis.

Pour toute rupture de contrat de travail, le préavis court à partir de la date de réception de la lettre de licenciement ou de démission de l'agent concerné.

Toute rupture abusive du contrat de travail ouvre droit à des dommages et intérêts laissés à l'appréciation du Tribunal du Travail.

---

<sup>30</sup> Annexe page VI, VII

<sup>31</sup> Article 18 de la loi n°2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail

### Cas de la rupture du contrat de travail suite à une procédure disciplinaire

Dans le cas d'un licenciement décidé par la commune sur décision du Conseil de discipline, le licenciement doit être notifié par écrit. L'agent licencié bénéficie, à la date de son départ :

- Du solde du salaire ;
- De l'indemnité compensatrice de congé ;
- De l'indemnité de préavis, sauf en cas de faute lourde ;
- Et de la délivrance d'un certificat de travail.

La Commune est tenue de régler les droits dès la cessation du travail. De son côté, l'agent licencié doit procéder à la passation de service avant de quitter définitivement la Commune.

### Cas des fonctionnaires détachés<sup>32</sup>

Dans le cas des fonctionnaires placés en position de détachement auprès de la Commune, la procédure disciplinaire à suivre sera celle prévue par la ou les textes particuliers régissant le corps du fonctionnaire concerné.

Hors contexte disciplinaire, le Maire peut à tout moment mettre fin à la position de détachement d'un fonctionnaire au niveau de la Commune. Il doit en informer par écrit le fonctionnaire détaché avec copie à son administration d'origine, et respecter un préavis de deux mois.

Au terme de son contrat avec la commune, le fonctionnaire détaché réintégrera d'office et dans les meilleurs délais son département d'origine.

---

<sup>32</sup> Loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant Statut général des fonctionnaires, articles 52 à 56 du Chapitre III

## Chapitre IV- ANALYSES ET DIAGNOSTICS

La décomposition des activités tant au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE qu'au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement a permis de détecter les handicaps et le niveau des capacités au sein de ceux-ci. Ainsi, l'étude ne se limite non seulement au volet interne, mais se concentre également sur des éléments exogènes qui révèlent cruciaux pour y aboutir.

### *Section I - Analyse de dimension interne et externe :*

L'introspection à travers le stage pratique additionnée des recherches produisent les résultats d'analyses obtenus dans cet ouvrage.

#### **1.1 Les points forts**

Ils constituent les avantages de la Commune Urbaine d'AntsiraBE en général, ainsi que le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

##### 1.1.1 Au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

L'ensemble des points forts internes dont dispose le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement sont formés par :

L'ambiance interpersonnelle élevée, l'unanimité du personnel, la transversalité de l'équipe qui se traduit par la capacité du personnel par ses plusieurs expériences via l'affectation à des différents postes. Le bureau est bien aéré, d'où le minimum de risque sur la santé.

##### 1.1.2 Au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE

La suppression progressive des arriérés intervient dès la prise de gouvernance par le maire actuel, montrant ainsi le dévouement de la tête de la municipalité à déficeler l'objet des plaintes des agents communaux.

La localisation est à l'épicentre de la ville rendant agile l'accès. Au-delà la probabilité d'obtention de débouchés grâce au partenariat établi avec les étrangers est forte. Le dynamisme et la densification de la ville d'Antsirabe sont estimés à une exploitation pour une hausse des recettes communales.

## **1.2 Points faibles**

De la constatation durant la période de stage découlent quelques points faibles ci- après:

### 1.2.1. Au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

La méthode de travail incarne encore la méthode ancienne comme la tenue des données sur papier volatile présentant un risque considérable en cas de perte. Les moyens matériels obsolètes tels que les ordinateurs, les imprimantes.

L'exécution des impositions par le supérieur hiérarchique sans tenir compte des avis des organes opérationnelles arborent un non considération et une exclusion au niveau du service.

L'absence de passation entre le responsable actuel et son antécédent a laissé un trou au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement et pour tout le personnel.

### 1.2.2. Au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE

L'ajournement de la rémunération génère des arriérés, d'où les charges cumulés du personnel représentent un pourcentage important parmi la totalité des charges à couvrir par la commune.

Les agents communaux confabulent souvent en pleine heure de travail, ce qui fait l'objet de la perturbation durant la réalisation du travail. De surcroît, les bureaux sont également sous-équipés, notamment en termes de matériaux.

Les informations montantes sont souvent saturées, la communication entre les dirigeants et dirigés ainsi que la formation des responsables sont insuffisants. La nitescence des affaires communales défaille encore.

Les différents responsables des structures déconcentrées sont sous-rémunérés.

## **1.3 Analyse PESTEL<sup>33</sup>**

C'est une analyse macroéconomique permettant de compléter celle de microéconomique au niveau interne de la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Cette dernière s'ouvre sur une vaste sphère, à clarifier par les points qui suivent :

---

<sup>33</sup> Support de cours n° 11

Tableau 8 : Analyse PESTEL ; dispositif politique

<b>Facteur</b>	<b>Nature des impacts</b>	<b>Criticité</b>	<b>Evolution de l'influence dans le temps</b>	<b>Conséquences stratégiques potentielles</b>
Politique	Menaces et opportunités	Forte	Croissante	Conséquence organisationnelle

Source : auteur ; juillet 2021

#### Menaces

La couleur politique impacte étroitement sur la gestion du personnel communal. Les composants de la structure varient en fonction du mandat du chef de l'exécutif, ce qui génère une perturbation sur les stratégies de la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Il se peut que les stratégies imposées par le maire précédent ne soient réalisées et celles-ci connaissent déjà des changements stratégiques mis en œuvres.

#### Opportunités

De par son statut de Collectivité Territoriale Décentralisée, le fait d'être dans la même partie politique que l'exécutif actuel se répercute positivement sur la commune. Une forte estimation du taux de développement est concevable.

#### Economie

Les principales industries existantes ont un niveau d'activité de renommée internationale et fournissent à elles seules presque 65 % de l'emploi à la population active. De ce fait, elles présentent un avenir sans conteste sur le développement de la ville et sur l'économie nationale.

Cependant, beaucoup de facteurs restent à régler pour un véritable développement industriel, citons quelques facteurs bloquants : le secteur industriel n'est pas intégré à la ville (matières premières importées, produits finis exportés, en particulier le textile), l'absence d'informations pour les prises de décision, l'insuffisance de la capacité de production actuelle en eau et en électricité, le manque de main d'œuvre qualifiée (demande supérieure à l'offre) ; l'insuffisance de moyens financiers en raison de la lourdeur du système d'accès au crédit moyen et à long terme pour les investissements importants.

## Social

La Commune dispose d'un centre hospitalier de District et des Centre de Santé de Base II et Centre de Santé de Base I. Aussi, les cliniques privées essaient de se rapprocher de la population et on les trouve presque dans chaque Fokontany. Le secteur Santé souffre actuellement des problèmes d'approvisionnement en médicaments, alors on a besoin de:

- la création d'une Pharmacie à gestion communautaire,
- l'installation des magasins de stockage de médicaments et de matériels de secours aux cataclysmes naturels (arrivée d'un cyclone, expansion d'une épidémie).

## Technologique

En comparaison avec la vitesse de la technologie présentement, la Commune Urbaine d'AntsirabeBE connaît un retard significatif. Une lenteur se présente sur les méthodes y appliquées.

## Ecologique

En tenant compte de la dégradation de l'environnement, la Commune Urbaine d'AntsiraBE dispose d'un service chargé de l'embellissement de la ville.

## Légal

En ce qui concerne la loi, les droits des agents communaux sont souvent transgressés. Ce qui rebute les efforts de ces derniers.

### *Section II - Formulation des problèmes*

Les handicaps de la CUABE peuvent être synthétisés de la manière suivante :

#### **2-1- Sur la gestion administrative**

Le SGRHA rencontre des obstacles sur la paperasserie et les interventions humaines.

##### 2.1.1      Retard

Le retard de l'avancement du travail au niveau du SGRHA est quasiment dû à la mauvaise organisation. La recherche des dossiers volatiles est fastidieuse et chronophage, malgré le code donné sur ceux-ci. Il arrive fréquemment que les dossiers soient mal placés, ce qui demande un temps significatif à le vérifier. En outre, la désuétude des matériels informatiques engendre une procrastination des tâches. Des pannes momentanées surviennent d'où des périodes lacunaires s'accumulent et causent la perte de temps.

Sur la préparation des dossiers de pension de retraite, les avalanches des pièces à établir ralentissent son achèvement. L'acheminement des dossiers est également compliqué, dont divers entités étatiques font partie des parties prenantes et la corruption n'échappe pas au moyen d'accélération de celle-ci.

### 2.1.2      Qualité des services

Ni les usagers, ni les bénéficiaires de services ne sont satisfaits des qualités de services rendus. Les normes ISO des qualités pour les services publiques ne sont pas respectées. La doléance la plus reçue repose sur la forme des imprimés délivrés dus au moyen obsolète, le contenu présente également des fautes orthographiées.

### 2.1.3      Variables de contraintes

Les résultats ne sont pas atteints en tenant compte des variables de contraintes suivants : le coût, le temps et la qualité.

Ils nécessitent une bonne manipulation, mais les moyens stratégiques et matériels constituent un lourd obstacle.

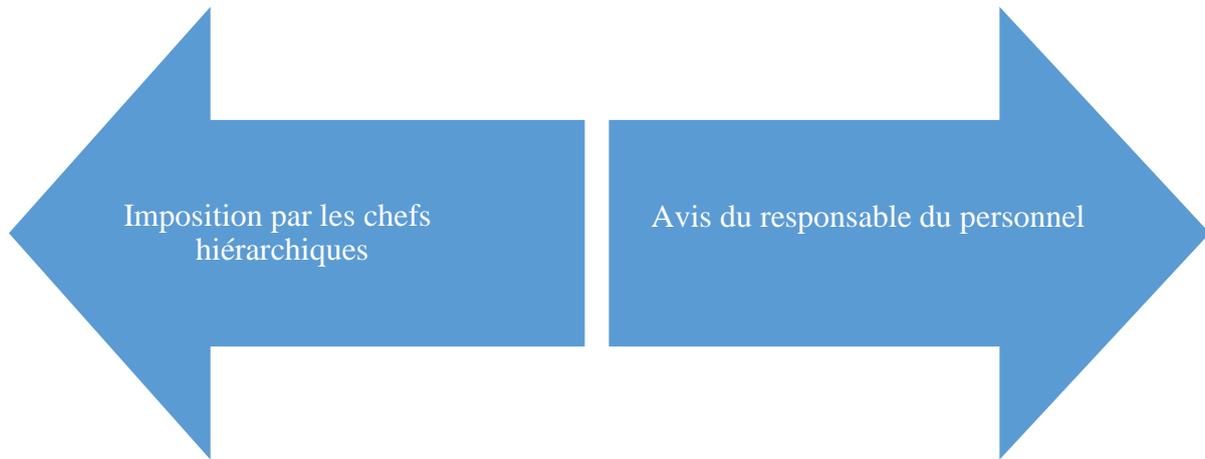
## **2.2 Sur l'application des actes administratifs**

Les actes administratifs évoqués ici, sont les différents arrêtés et décisions municipales. Ils sont donc d'ordre descendant et de forme arborescente.

Il serait juste d'insister notamment sur le recrutement, la prise de décision est centralisée et les choix ne résultent pas toujours de critères objectifs. Le Service de la Gestion des Ressources Humaines ne fait que procéder à l'exécution du processus. Pourtant, le responsable du service chargé du personnel est de mitoyenneté entre le chef exécutif et les agents communaux et continuellement avisé sur le besoins de ces derniers et les postes libres.

La qualité du personnel recruté et son profil ne sont pas évalués. Ainsi, le recrutement poste après poste détériore le niveau des éléments humains communaux dans sa globalité.

Figure 6 : Dissemblance d'idées des dirigeants et dirigés



Source : auteur ; juin 2021

Cette figure montre la divergence d'idée entre le chef de l'exécutif et le chef du service du personnel.

#### *Conclusion partielle*

Des résultats d'analyses découlent la prépotence en termes décisionnels. L'état défectueux des moyens mis en œuvre, outre le discrédit des opérationnels délétère le fonctionnement de la Commune Urbaine d'AntsiraBE ainsi que ses services. L'écart relevé entre les points positifs et les infirmés concède d'une canalisation vers des actions amélioratrices

## CHAPITRE V – DISCUSSION PAR RAPPORT AUX ANALYSES

Les résultats d'analyses obtenus servent d'objet de discussion. Ce chapitre se radicalise sur les facteurs capitaux, origine de disfonctionnement et freinage de l'aboutissement des objectifs fixés.

### *Section I – Analyses comparatives*

Du rapprochement des prévisions et des réalités résulte un écart. Les régulateurs défaillants sur la concrétisation en seront entamés.

#### **1.1 Sur la gestion administrative**

Certaines règles sont enfreintes sur la méthode de travail appliquée au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines. La pratique basée sur l'ancienneté retarde le travail.

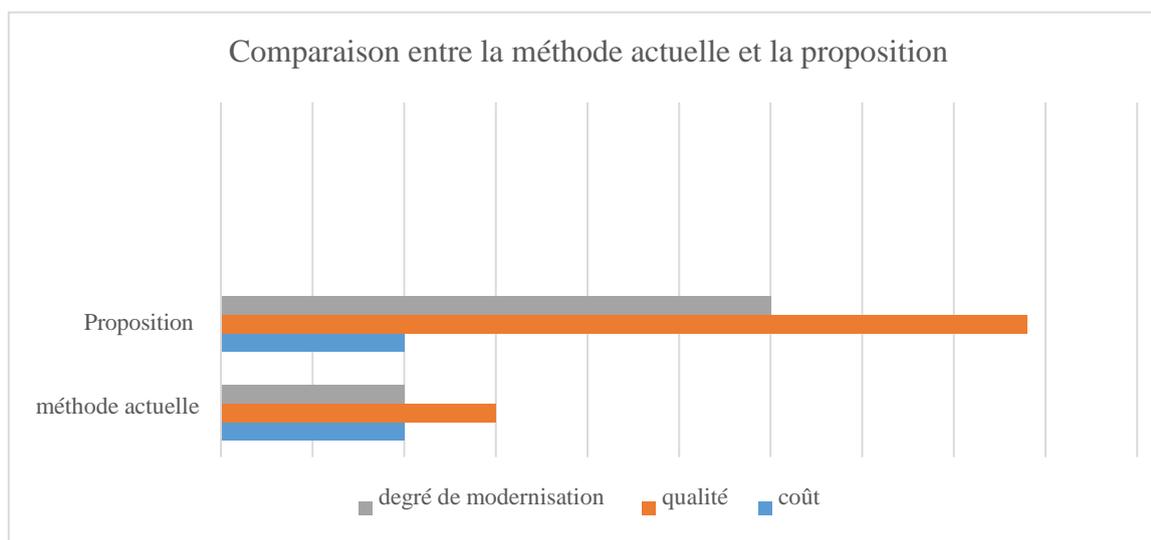
##### 1.1.1. En termes de coûts

Les coûts de papiers ne sont pas négligeables. Ils représentent une somme considérable. Le coût du retard est également à ajouter dans le calcul de manière indirecte.

La non maîtrise des moyens engendre un coût démesuré pour la CUABE en général.

Ci-après la comparaison de la voie vers la modernisation et celle de la méthode ancienne

Figure 7 : Comparaison entre la méthode mis en œuvre et celle proposée



*Source : auteur ; juillet 2021*

Cette figure vise à formuler une comparaison entre la modernisation et la pratique ancienne, par le biais des trois variables : degré de modernisation émanant de l'aisance et la convivialité, la qualité du travail fourni et le coût engendré. La figure se lit de gauche à droite, d'un taux faible à un taux élevé.

### 1.1.2. En termes de qualité

La qualité est d'une importance majeure au niveau des services rendus auprès des destinataires bénéficiaires. C'est également un point sur lequel ces derniers évaluent le niveau d'efficacité des méthodes appliquées par le service en question, notamment le SGRHA. Le terme qualité fait également partie des dispositifs utilisés afin de faire apparaître la comparaison entre deux méthodes.

## **1.2 Sur la gestion du personnel**

La gestion du personnel est une responsabilité temporelle et non productive. Elle est pourtant essentielle pour toutes les organisations, également pour la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Cela implique de bien choisir les méthodes à opter.

### 1.2.1 En termes de pouvoir

Le pouvoir est centralisé au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Le premier responsable est décideur en matière de personnel. Il détient donc le pouvoir sur la gestion du personnel qui englobe le recrutement, sujet à s'intéresser présentement.

Les types de pouvoirs<sup>34</sup> énoncés ci-après sont illustrés au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE :

#### Pouvoir de référence

Le titre des personnes, hauts placés, est mis en jeu. Leurs avis sont fréquemment écoutés et mis en œuvre au niveau de la commune.

#### Pouvoir hiérarchique

Etre chef hiérarchique conduit à ordonner les subordonnés, mais la sourdine envers ces derniers en terme d'opinions procréé un abus.

#### Pouvoir de coercition

Basé sur la peur, les dirigés exécutent involontairement les ordres et commandements reçus.

### 1.2.2 En termes de rationalité et de netteté

Etre rationnel est requis en qualité de responsable, surtout en matière de prise de décision. La netteté et la rationalité composent le rouage de toutes les activités.

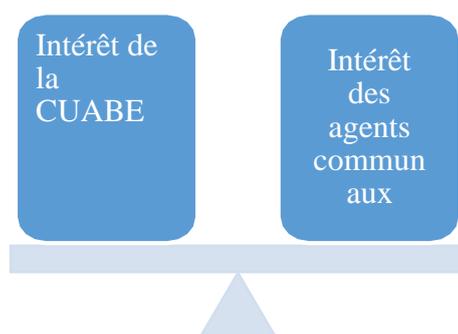
---

<sup>34</sup> Bibliographie n°6 / support de cours n°13

### 1.2.3. La réciprocité d'intérêts

Le responsable du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement prend la position neutre. La commune et l'agent communal présentent tous les deux des intérêts occultes. Pour la commune, la transformation des potentialités dont disposent les éléments humains est vitale. Par contre, la rétribution est fondamentale pour les employés. La bonne exploitation des ressources humaines conduit au bon fonctionnement de la commune. La contravention des accords et l'ajournement des contreparties diminuent l'offre du maximum venant des agents communaux. Le cas contraire, la probabilité de bien servir la commune est élevée. Il appartient au responsable du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement de garder l'équilibre entre les deux parties.

Figure 8: Présentation de position de neutralité du SGRHA sur la réciprocité d'intérêts



Source : auteur ; juin 2021

Cette figure montre l'équilibre que devrait préserver le responsable du personnel. Ici, un paradoxe se présente. Il est convenu, au contrat du travail que l'employé cherchera à maximiser le profit de l'organisme plutôt que son intérêt personnel. Par contre, les intérêts qu'évoque cette figure est somme toute, c'est-à-dire jouir de droits comme stipulé dans les textes. Une fois ces intérêts déséquilibrés, l'autre partie sera perdante. Hors un excès génère toujours une polémique, qui est souvent alambiqué à régler.

### 1.2.4. En termes d'effectifs

Là où il y a un surnombre d'effectif, sa gestion devient ardue. D'un côté positif, l'action accordée aux agents pourrait être vite fait, vu que les dénominateurs sont supérieurs au numérateur. Par contre, parmi ces dénominateurs, il existe des passifs, ceux qui ne symbolisent que leurs titres.

## *Section II – Discussions sur les cruciales causes d'handicaps*

La provenance des déficiences sur les activités de la CUABE et du SGRHA mérite une discussion. Cela permet d'extraire leur racine et facilite leur modération.

### **2.1 Au niveau interne**

Les facteurs d'obstructions internes se reposent sur trois niveaux : au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaine, au sein des agents communaux et au cœur de la CUABE.

#### 2.1.1. Au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines

Le fait d'exclure le responsable du service en termes décisifs renvoie à un désordre sur la gestion du personnel.

#### 2.1.2. Au sein des agents communaux

L'oisiveté du personnel, l'inertie corrélative de certains constituants des éléments humains. La constatation par les agents communaux de la violation de leurs droits. Une méprise et incompréhension des frustrations des dirigés.

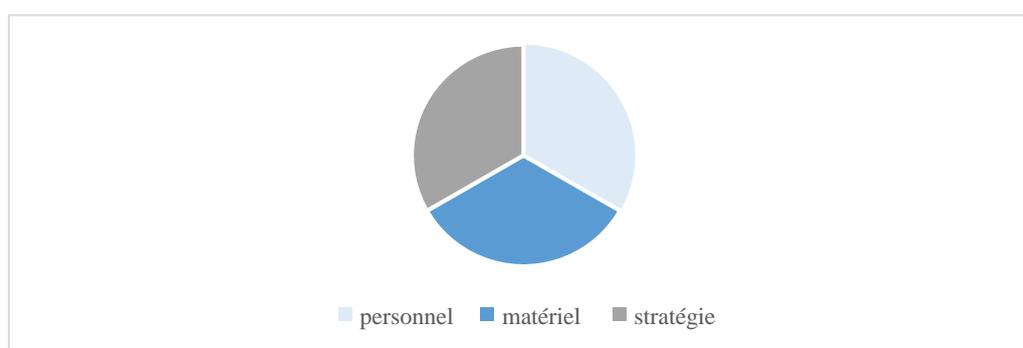
L'inaptitude au profil, l'incompétence de la plupart des capitaux humains.

#### 2.1.3. Au cœur de la Commune Urbaine d'AntsiraBE

- L'atteinte des objectifs sont corrodés par les matériaux et outillages démodés ;
- L'incapacité de fonctionner en autonomie est due aux problèmes financiers ;
- Trop de paperasserie et de complication sur la préparation de dossiers

Ci-après, la Représentation graphique de principales racines des handicaps<sup>35</sup>

Figure 9 : Diagramme en cercle de la répartition et identification des sources de dysfonctionnement



*Source : Auteur ; juillet 2021*

Cet échelonnement est obtenu du calcul basé sur les résultats d'enquêtes effectués lors du stage.

<sup>35</sup> Questionnaire n° 2 annexe page 5 et annexe page VI,

## **2.2. Au niveau externe<sup>36</sup>**

La prise en compte des facteurs externes influe sur toute la municipalité. Cette dernière s'entoure d'une vaste dimension. Les résultats de l'analyse Politique Economique Sociale Technologique Ecologique Légale, permettront d'aborder les sujets qui suivent :

### Politique

La politique envahit toute la Commune Urbaine d'AntsiraBE. Cela ne devrait pourtant vilipender son fonctionnement et sa bonne marche. Au contraire, la politique devrait avoir pour objet de promouvoir les activités du ressort territorial. De même, la Commune n'est pas un simple moyen d'éloge du parti politique avec lequel le maire adhère.

### Economie

Réputée ville de l'industrie, il existe de nombreuses usines d'exploitation implantées où les marchés et débouchés des produits transformés sont amples localement. Les impôts versés par ces entreprises approvisionnent la caisse de la commune.

La relation avec les bailleurs et les partenaires telles que les Organisations Non Gouvernementales, les banques, les associations des artisans bâtissent une bonne économie.

### Sociale

Les centres de soins, les cycles éducatifs de bas âges jusqu'au niveau supérieur, sont abondants dans la ville.

En termes de sécurité, les quartiers mobiles, les types de corps d'armée comme la police municipale, militaire, gendarmerie se dispersent pour protéger les peuples.

### Technologie

Les systèmes surannés éreintent les méthodes de travail au niveau de la commune. L'illustration de la technologie dans l'ensemble de la commune semble chétive voire même absente.

### Ecologie

Des lacs et des lieux historiques qui aiguillonnent les touristes, le sol volcanique favorable à la culture démarquent la ville. Par contre, la sensibilisation sur la protection de l'environnement, ainsi que les suivis des ressources naturelles demeurent insuffisants.

### Légal

Il faudrait que les droits et les obligations des agents communaux soient modérés. De même sur le sujet fiscal, une atténuation des procédures serait typique.

---

<sup>36</sup> PADEVE, bibliographie n° 3

## Chapitre VI – RECOMMANDATIONS et RESULTATS ATTENDUS

A partir des discussions émanées du précédent chapitre, des propositions de solutions seront avancées présentement. Les attentes futuristes de différents niveaux sont en assortiment aux suggestions.

### *Section I – Suggestions et recommandations*

Ce sont des idées qui sont jugées nécessaires, pour une situation améliorée de l'organisation d'accueil. Certaines sont recommandées généralement à la Commune Urbaine d'AntsiraBE, et d'autres au Service de la Gestion des Ressources Humaines et Accompagnement en particulier. Elles se fondent sur deux niveaux soient éventuellement à court terme et celles à long terme.

#### **1.1 Sur la gestion administrative**

Le personnel du Service de la Gestion des Ressources Humaines est brassé de paperasseries accablantes, ce qui découlent des faiblesses mentionnées au précédent chapitre. En guise de remède, des appuis suggestifs sur la méthode de travail seront tendues à la présente sous-section. Ils sont institués comme état de facilitateur et réducteurs d'arduité des tâches, ceux-ci, dans la voie de résorber des failles décelées. La pluralité du travail en gestion administrative interpelle à une prévision, ce qui fait l'objet de nos recommandations.

##### 1.1.1 Diagramme de GANTT

D'après l'observation durant la période de stage, le chef de service, pendant quelques jours, énumère les activités à effectuer, l'ordre d'exécution, les personnes qui doivent s'en charger et l'heure à laquelle elles doivent être révolues. Ce responsable élabore donc ce qu'on appelle « programmation ». Ses tâches mettent en œuvre certains instruments très utiles comme le diagramme de Gantt. Fondée sur une idée relativement simple, cet outil de planification est fondé par Henry Gantt<sup>37</sup>. Il se présente sous la forme d'un histogramme muni d'un axe temporel horizontal et d'un axe vertical présentant les diverses activités programmées. Les barres du graphique symbolisent, sur une période donnée, les quantités de travail prévues et effectivement réalisées. Le Diagramme de Gantt permet de visualiser à quel moment les tâches sont censées être accomplies et de comparer pour chacune la date fixée et l'état d'avancement effectif. Grâce à cet outil très simple mais extrêmement utile, le responsable Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement peut très

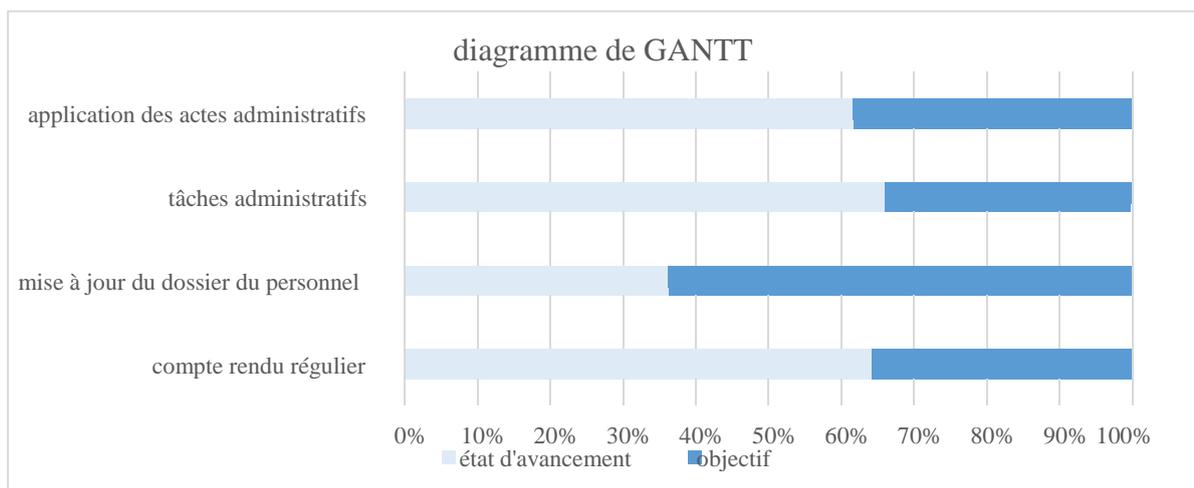
---

<sup>37</sup> Bibliographie n°5

facilement distinguer ce qu'il reste à faire pour mener une tâche à son terme, et déterminer si le travail est en avance, en retard, ou simplement dans les temps.

La figure ci-après présente le diagramme de Gantt propositionnel au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, en adaptation des tâches courantes y opérées.

Figure 10 : Diagramme de Gantt propositionnel



Source : auteur ; juin 2021

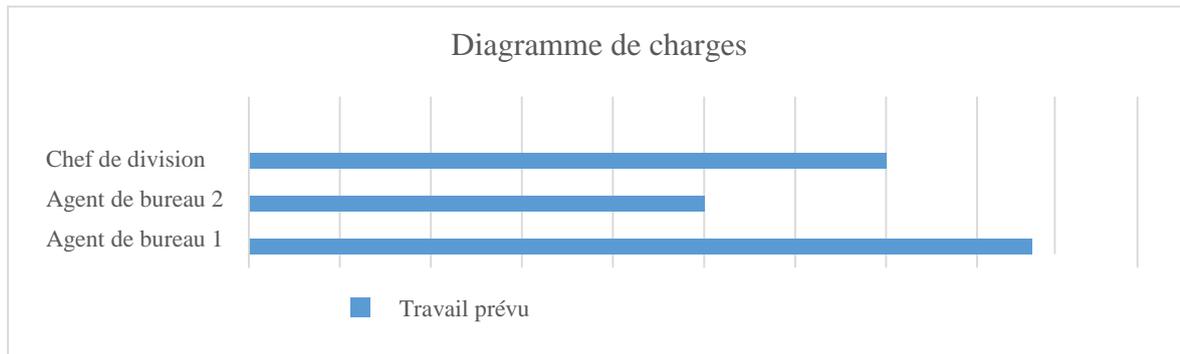
Sur l'axe vertical figure l'extrait des tâches courantes effectuées au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Ceci permet de déceler les écarts par rapport au planning fixé. Il peut donc se transformer en instrument de contrôle. En cas de retard, le responsable peut décider d'entreprendre une action corrective telle que le rattrapage de temps perdu et l'éradication de la reproduction du retard.

Le diagramme de charge est également envisageable pour le Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. C'est une version modifiée du diagramme de Gantt. Au lieu d'énumérer les activités, il dresse une liste d'individus, tels les éléments du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement. Il permet au responsable de planifier et de contrôler la répartition de la charge du travail. En examinant le diagramme, le chef de service peut savoir instantanément lequel d'entre eux est disponible pour prendre en charge une autre tâche. Ci – après un exemple de diagramme de charge<sup>38</sup>destiné au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement :

<sup>38</sup> Bibliographie n°5

Figure 11 : Diagramme de charges suggestif

Le diagramme suivant est exprimé en nombres des tâches à la charge de chaque employé,



Source : auteur ; juillet 2021

Le diagramme de Gantt et le diagramme de charge sont très utiles tant que les activités programmées restent peu nombreuses et indépendantes les unes des autres, ce qui est le cas du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement.

#### 1.1.2. Logiciel de traitement au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement

Le logiciel est d'une austérité capitale, pour les services dont leur rôle est chronophage. Son application est plus pratique. Par ailleurs, il participe à se débarrasser des éparpillements des dossiers numériques, et assure parallèlement un mécanisme de sécurité. Les usagers du logiciel sont limités, ce sont uniquement le personnel du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement qui pourront y accéder.

##### 1.1.2.1 Répertoire des dispositifs et paramètres

Les mentions énumérées ci-après devraient être figurées dans ce logiciel :

La gestion de congés : consultation du solde de congés, les fractions déjà prises et restantes. La gestion d'absence : consultation de l'état d'absence, nombre de jours restants

Tableau des effectifs et des emplois : visualisation l'este du chiffrage des éléments humains et les postes respectivement servis.

Etat d'avancement de carrières du personnel : présentation des traces parcourus au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, les nombres d'années du travail, les grilles indiciaires à application catégoriel selon classe et échelon.

Dossier du renseignement sur le personnel : Coordonnées de chaque personnel, toutes sortes de données informatives y amarrées dont l'utilité est médius pour la Commune Urbaine d'AntsiraBE.

### 1.1.2.2. Conception simplifiée du logiciel

Le concept du logiciel de traitement des dossiers peut se présenter comme suit :

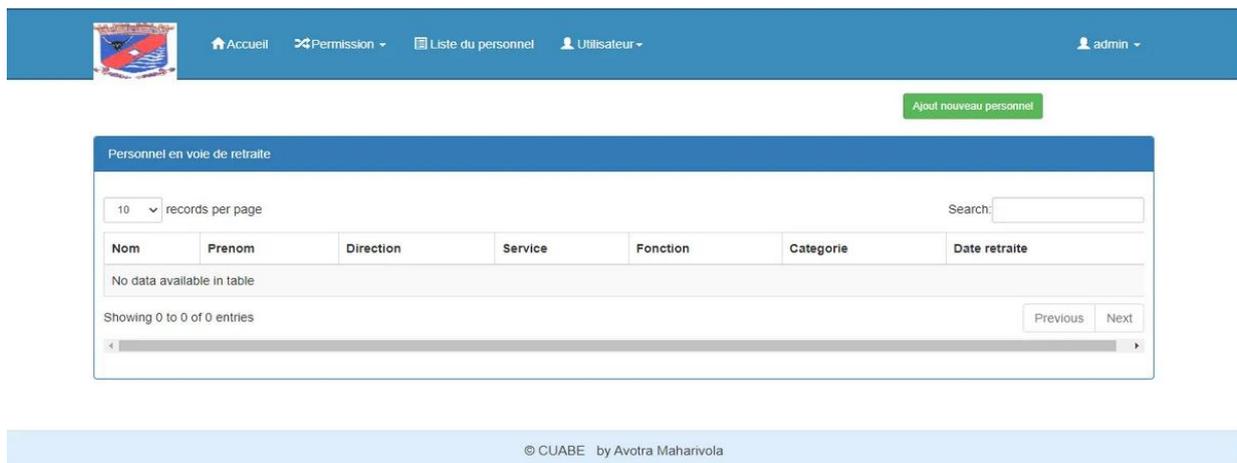
Image 2 : Interface, page d'accueil du logiciel



Source : auteur ; juillet 2021

Cette image montre l'interface du logiciel. Il est aperçu qu'un mot de passe est requis pour pouvoir accéder aux données du SGRHA. C'est plus sécurisé et confidentiel.

Image 3 : Aperçu du menu du logiciel



Source : auteur ; juillet 2021

La présente image expose l'extrait du contenu du menu pour le personnel en voie de retraite. La date de départ du personnel est calculée automatiquement grâce à une commande prédéfinie. Ainsi, l'utilisateur serait également notifié un an avant cette date, de procéder à la préparation des dossiers.

## **1.2 Sur la gestion du personnel**

Les agissements conducteurs de performance sur la gestion du personnel proprement dit se composent sur des résolutions en phase amont, sans que les problèmes apparaissent ou dans le sens de les enrayer, ainsi que les actions à apposer face aux obstacles encourus.

### 1.2.1. Actes proactifs

La phase amont est le recrutement. Les procédures de recrutement devraient comporter une austérité afin que seul les vitales pour la Commune Urbaine d'AntsiraBE y garnissent. Suivre les démarches imposées par la loi seraient idéales, qui consiste à :

- 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, le Maire et le responsable du personnel auprès de la Commune procèdent au dépouillement des candidatures reçues en prenant soin d'écarter celles qui ne sont pas conformes aux conditions requises (dossier incomplet, profil non correspondant).
- Les candidats retenus au bout de cette première étape seront convoqués par les soins du Maire pour un entretien.

Une personne spécialisée en recrutement doit se charger de l'entretien, en assistance du maire et ses adjoints. Cette personne bénéficiera d'une formation adéquate sur ce sujet. Afin de conserver l'effectif actuel, le responsable du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement incarnerait mieux à allouer ce rôle. Ainsi, ce dernier serait engagé facilement en prise de décisions ou au moins la lucidité y est ornée à travers sa présence, qui jouera également un indice de contrôle.

### 1.2.2. Actes rétroactifs

Les actes curatifs sont appliqués quand la probabilité de l'apparition des problèmes est certaine, ou bien lorsque les obstacles n'ont pas pu être prévenus des actes proactifs

Les négativités pointées sur la gestion du personnel conduisent à mettre en œuvre les points suivants :

Mener une formation pour les agents communaux déjà en fonction qui maîtrisent mal leur occupation et manquent les qualités du profil recherché.

Affecter, en cas d'occasion, dans des postes où les agents pourront être adroits.

### **1.3. Recommandations générales**

Les recommandations suivantes s'adressent aux différentes autorités compétentes :

L'acquiescement des prérogatives du maire, tous ceux dont il pense prioritaires pour le bon déroulement et l'avancement de la commune. Il a également le devoir de se former. En tenant compte de l'instauration d'un représentant de la décentralisation capable d'empêcher le maire à viser une irrégularité ainsi que de lui dissuader. Bien que le chef de la municipalité dispose sa couleur politique, il serait apprécié de toujours se référer au manuel de procédure. Au-delà, une élaboration de manuel de procédure de recrutement se constate irréfutable.

La formation des nouveaux recrutés devraient se faire sous la responsabilité du DRH. Cette formation impliquerait une directive pour pouvoir enfermer impérativement la formation et nécessiterait une délivrance d'une lettre d'application d'où une direction vers la création du service formation dans la Commune.

L'anticipation de la gestion de carrière sans attendre la retraite dont l'engagement en gestion prévisionnelle des emplois et des carrières.

Il s'avère nécessaire d'apporter des suggestions sur l'accroissement des recettes de la Commune Urbaine d'AntsiraBE, dans le sens de maintenir la supériorité des recettes tant que les dépenses ne sont réduites.

- Réinvestir sur divers secteurs dont l'exploitation est possible tels que l'élevage dans les périphéries
- Faciliter le plus possible le mode de paiement d'impôt, via mobile, sans déplacement, plus pratique, sécurisé et plus transparent.

Former le tout en une proposition de loi à déposer directement au sénat.

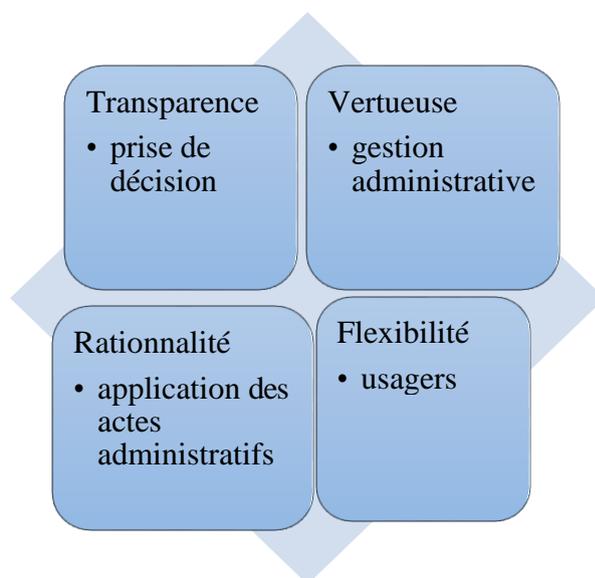
#### *Section II – Résultats attendus*

Ce sont les expectatives positives tirées à partir de la concrétisation des suggestions supra, dont les principaux bénéficiaires sont au nombre de trois (03)

## 2.1 Au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines d'Accompagnement

Le SGRHA se souhaite la matérialisation des axes représentés graphiquement ci-après

Figure 12 : Résultats attendus du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement



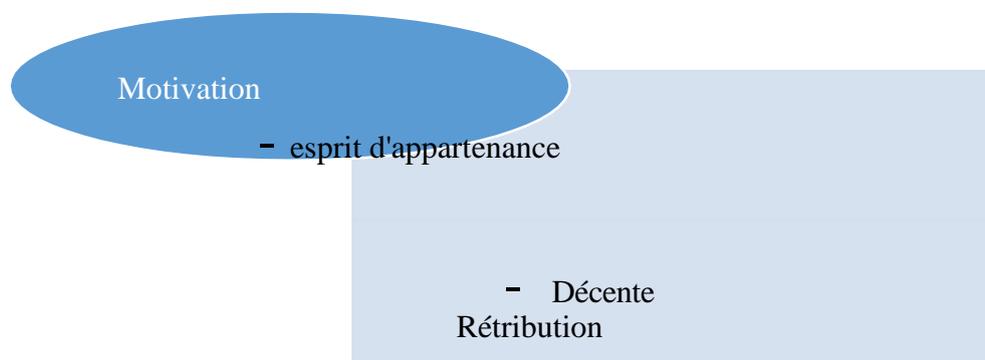
Source : auteur ; juillet 2021

Par ailleurs, les suggestions avancées ci-présent proliféreront la rapidité, la réduction d'oisiveté du personnel du SGRHA.

## 2.2. Au niveau des agents communaux

Une jouissance absolue de leurs droits hâte une bonne productivité.

Figure 13 : Résultats attendus des agents communaux



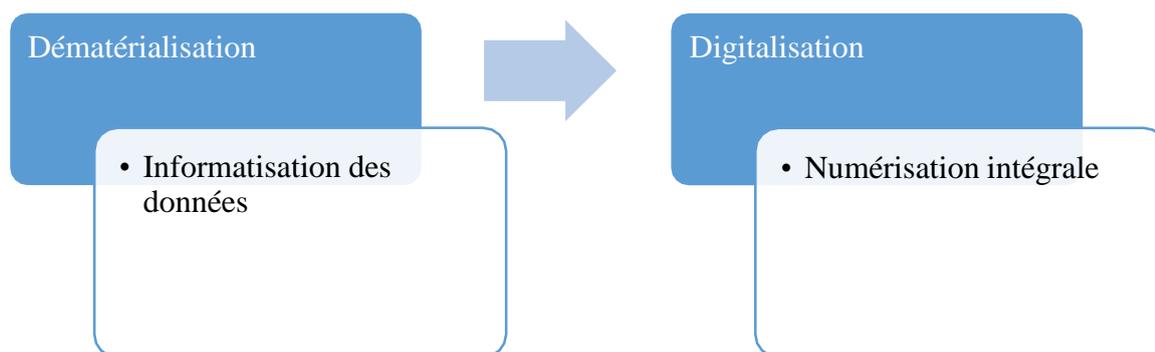
Source : auteur ; juillet 2021

Cette figure exhibe une inhalation ressentie par les agents communaux afin qu'ils puissent valoir leur droits sans trace d'infantilisation.

### 2.3. Au niveau de la Commune Urbaine d'AntsiraBE

La dématérialisation est une étape pouvant se faire dans le frugace afin d'aboutir à l'intégralité de la digitalisation.

Figure 14 : Etapes progressives vers la numérisation totale



Source : auteur ; juin 2021

Cette figure exprime le franchissement des pas fléchant vers l'ère frais de la modernisation, afin d'ébranler la rigidité de la méthode antique.

- Ressort territorial expectant une transmutation progressive de toutes les dimensions existantes à la Commune Urbaine d'AntsiraBE ;
- Recouvrement des charges par les recettes avec une marge bénéficiaire.

#### *Conclusion partielle*

Les idéologies conviées dans cette troisième partie soutiennent et se tendent vers l'ère numérique. L'objectif vise à ce que la Commune Urbaine d'AntsiraBE soit à hauteur de sa catégorisation en tant qu'urbaine et de mouvementer en jalons menant en épanouissement. Ainsi, cela se fait à travers les paramétrages des dispositifs internes soient un renforcement matériels, une stimulation du personnel, et une méticulosité des politiques stratégiques.

## CONCLUSION

Gérer n'est pas toujours facile. Plus qu'une précision jointe à ce vocable, telle que gestion des agents communaux et il s'agit d'un véritable processus. Ses particularités par la demande de minutie, d'attention, et de spéculation font souvent obstacles à l'atteinte des objectifs fixés.

Le passage à la Commune Urbaine d'AntsiraBE a permis d'évoquer la généralité de son fonctionnement dans son ensemble. Sa conjugaison aux lois et textes sur toutes ses activités, et son autonomie budgétaire et financières la singularisent. Une comparaison entre les impératifs et les opérés découle un écart adipeux. L'absence de transparence a terni l'image de la commune, le fait de captiver à nouveau ses cibles réclament des actes et politiques amalgamés d'altruisme, de frugalité, et d'austérité par les stratégies.

Particulièrement, au concerné du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, les trois dispositifs : moyens matériels, éléments humains, et planification stratégiques présentent un quota identique de freinage d'activités.

Les suggestions se radicalisent justement à la réforme nécessaire pour un passage au bon conditionnement. Un pas vers l'ère numérique dans le sens d'être à hauteur de sa catégorisation en résorbant des méthodes et moyens obsolètes. Elles jouent également les rôles de réducteur d'oisiveté du personnel, de facilitateur d'accomplissement des tâches, et surtout une qualification de services fournis répondant aux frustrations des destinataires bénéficiaires d'une part, et des usagers d'autre part.

La maintenance d'un environnement propice avec les partenaires, un décent revenu du capital humain, une bonne organisation, tels sont les défis à relever par la Commune Urbaine d'AntsiraBE à travers les opinions proposées. Le tout en gardant un équilibre de sa balance soit la supériorité des recettes par rapport aux dépenses.

Toutefois, ces recommandations demeurent non exhaustives pour parfaire le système de gestion au niveau de la Commune Urbaine d'Antsirabe. Elles n'exaucent pas le souhait de catapulter sous les feux de la rampe mais permettent de solutionner progressivement aux principaux handicaps.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux

- 1) Guide pratique en matière de traitement de dossiers relatifs aux carrières des agents au niveau des CTD (ministère de la décentralisation / secrétariat général/ direction des ressources humaines), cahier du participant, 99 pages, Mai 2021
- 2) Programme d'appui et de développement des villes d'équilibre (PADEVE), Mai 2021
- 3) Renforcement de capacités (RC) et appuis institutionnels (AI) pour les 6 villes bénéficiaires du PADEVE, 75 pages, juin 2021
- 4) Composante RC1 amélioration de la Gestion communale, Décembre 2020, Action 3 –« *construire une capacité de gestion des ressources humaines* », Module 1 – Formation professionnelle à la gestion des ressources humaines, 56 pages, juin 2021

### Ouvrages spécifiques

- 5) Stephen ROBBINS, David DECENZO, Mary Coulter, Charles-Clemens RÜLING. 2015 “*management, l'essentiel des concepts et pratiques*”, GraphyCems, ESPAGNE, 579 pages, janvier-juin 2021
- 6) Suzanne MAURY, 2016 – 2017 « *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique* », La documentation française, pages 165 à 179, juillet 2021

## WEBOGRAPHIE

- 7) <http://fr.allafrica.com/stories/201007210377.html>, juin 2021
- 8) <http://wikipedia.com/ville-antsirabe> , juin 2021

## SUPPORT DE COURS

- 9) Monsieur Sedra RAVELONANTOANDRO ; *Statistiques descriptives / statistiques appliquées* ; mars 2021
- 10) Monsieur Rado RAZANATSIMBA, *Systèmes d'informations*; Avril 2021
- 11) Madame Ravo Holitiana, *Organisation d'Entreprises* ; Avril 2021
- 12) Monsieur Olivier HERIMAMPIONONA, *Méthodologie de mémoire* ; mars 2021
- 13) Docteur Raphaël HERIMAMY, *Leadership* ; mars 2021
- 14) Madame Henriette RASITERA, *Français* ; mars 2021

## **LISTE DES ANNEXES**

Modèle de délibération .....	II
Modèle de décision.....	III
Questionnaires.....	III
Données statistiques liées à l'enquête effectuée.....	IV
Tableau statistique sur un échantillonnage des agents communaux enquêtés.....	V
Indices de la Fonction Publique.....	VI
Corps interdisciplinaires.....	VII
Grilles indiciaires.....	VII

## ANNEXES

### MODÈLE DE DÉLIBÉRATION

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana**

**REGION** .....

**COMMUNE URBAINE/RURALE** .....

**DELIBERATION N°** (numéro d'ordre/ année) portant.....

Nombre des Conseillers : .....

Nombre des Conseillers présents :

- Monsieur/Madame..... ;

Nombre des Conseillers absents : ...

- Monsieur/Madame..... ;

Nombre des Conseillers absents excusés : ...

- Monsieur/Madame..... ;

Nombre des Conseillers absents non excusés : ....

- Monsieur/Madame..... ;

Nombre des Conseillers ayant reçu procuration : .....

- Monsieur/Madame ..... mandaté par Monsieur/Madame .....

Le [date en toutes lettres] à ..... heures, le Conseil régulièrement convoqué par lettre du Président du Conseil en date du ....., s'est réuni en session ordinaire au bureau de la Commune de..... sous la présidence de M. ....

Ayant constaté que le quorum exigé par la loi pour délibérer valablement est atteint,

Vu la Constitution ;

Vu la loi organique n°2014-018 du 12 septembre 2014, complétée par la loi organique n°2016-030 du 23 août 2016, régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales décentralisées ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires ;

Vu la loi n°2014-020 du 27 septembre 2014, modifiée par la loi n°2015-008 du 1er avril 2015, relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes ;

Vu la loi n°2014-021 du 12 septembre 2014 relative à la représentation de l'État ;

Vu le décret n°2014-1929 du 23 septembre 2014 fixant les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n°2014-021 du 12 septembre 2014 relative à la représentation de l'État ;

Vu .....

Vu le jugement du ..... du Tribunal Administratif de... portant proclamation des résultats des élections des Maires et des membres des Conseils du .....

Considérant .....[motivation de la délibération] ;

Entendu l'avis de la commission..... [commission concernée]

Entendu le rapport du Président... Le Conseil (communal/municipal), après en avoir délibéré ;

Article premier- [Arrête, Approuve, Décide,...] .....

Article 2-.....

Article 3- Charge le Maire de la publication, de la transmission au Représentant de l'État et de l'exécution de la présente délibération. Adopté par .....voix pour, ..... voix contre et..... abstentions.

Fait à ....., le .....

Le Président du Conseil,

[Signature]

prénoms]

[Nom et prénoms]

Le Rapporteur

[Signature, noms et

Les membres,

[Signature]

[Nom et prénoms]

Source : Commune urbaine Antsirabe ; juin 2020

## MODELE DE DECISION

REGION .....

COMMUNE URBAINE/RURALE.....

ARRETE (DECISION) N°..... /20...portant .....

LE MAIRE DE LA COMMUNE,

Vu la Constitution ;

Vu la loi organique n°2014-018 du 12 septembre 2014, complétée par la loi n°2016-030 du 23 août 2016, régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires ;

Vu la loi n°2014-020 du 27 septembre 2014, modifiée par la loi n°2015-008 du 1er avril 2015, relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes ;

Vu la loi n°2014-021 du 12 septembre 2014 relative à la représentation de l'État ;

Vu le décret n°2014-1929 du 23 septembre 2014 fixant les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n°2014-021 du 12 septembre 2014 relative à la représentation de l'État ;

Vu le décret n°2015-960 du 16 juin 2015 fixant les attributions du Chef de l'Exécutif des Collectivités territoriales décentralisées ;

Vu le jugement n°..... du Tribunal administratif de... relatif à la proclamation des résultats officiels des résultats des élections des Maires et des membres des Conseils du..... ;

Vu la délibération..... ;

Vu l'arrêté .....

ARRETE (DECIDE) :

Article premier.-

.....  
.....

Article 2.- Le présent arrêté (la présente décision) entre en vigueur à sa date de publication (pour les actes individuels : date de notification à l'intéressé) et de transmission au Représentant de l'État. Le (fonction de la personne) est chargé de l'application du présent arrêté (de la présente décision).

Fait à ..... le .....

Le Maire,

[Signature]

[Nom et prénoms]

*Source : Commune urbaine Antsirabe, juin 2020*

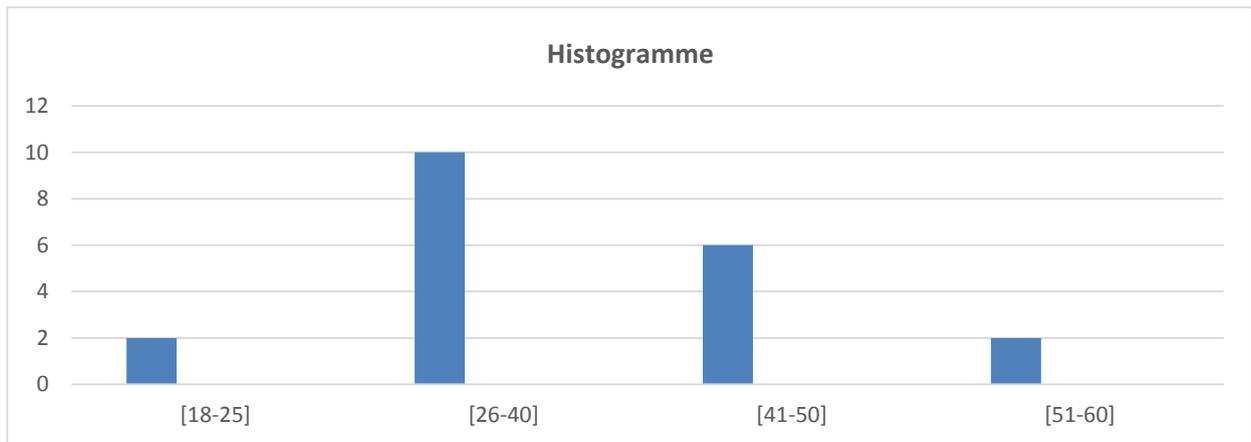
### QUESTIONNAIRES DANS LES FICHES D'ENQUÊTES, A REponses OUVERTES

- 1) Quelles sont vos motivations à rendre services auprès de la Commune Urbaine d'AntsiraBE ?
- 2) Quelles sont les principaux facteurs de freinages d'atteinte des objectifs ?
- 3) Quelles sont les préférences des agents communaux ? Jusqu'où en est la satisfaction ?

### DONNEES STATISTIQUES<sup>39</sup> LIEES A L'ENQUÊTE EFFECTUEE

Soit n la population, échantillon de la population enquêtée n est égal à 20.

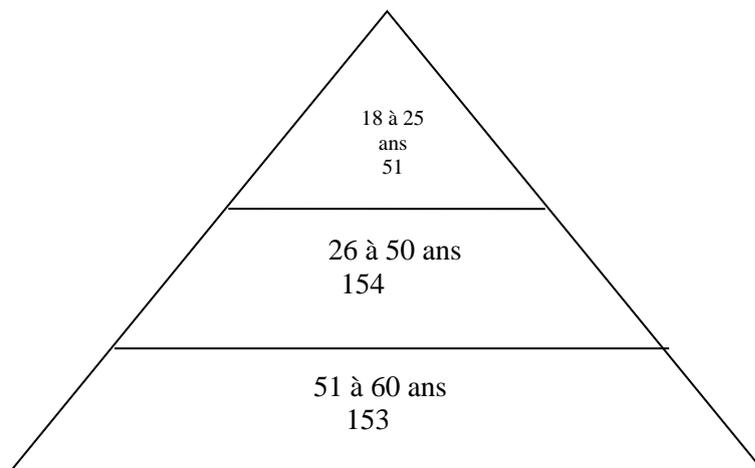
Pyramide d'âges des enquêtés :



Source : auteur ; juin 2021

L'axe des abscisses représente les tranches d'âges de la population. Sur l'axe des ordonnées figure l'effectif des tranches d'âges respectifs.

Ce graphe est tiré de la pyramide d'âges de la commune en général.



Source : Auteur, juillet 2021

Cette pyramide représente les tranches d'âges et leurs effectifs respectifs, soient 358 dans sa totalité.

**TABLEAU STATISTIQUE SUR UN ECHANTILLONNAGE DES AGENTS COMMUNAUX ENQUETES :**

Tranches d'âges $x_i$	Effectif $n_i$	RENSEIGNEMENT SUR LA POPULATION							
		Sexe		Services affiliés			Situations démographiques	Situation matrimoniale	
		Masculin	Féminin	DAJRH	DAF	DASS		Célibataire	Marié(e)
[18-25]	2	2	0	2	0	0	Antsirabe	1	1
[26-40]	10	4	6	3	4	3	Antsirabe	0	10
[41-50]	6	3	3	2	2	2	Antsirabe	0	6
[51-60]	2	2	0	0	2	0	Antsirabe	0	2
	N = 20								

*Source : auteur ; juin 2021*

Ce tableau exprime le relevé statistique de l'enquête sur la population. Indiquant notamment les détails de l'effectif suivant les tranches d'âges.

Calcul des paramètres de dispersion et interprétations

**m** la moyenne

**V** la variance

**$\Omega$**  l'écart type

m la moyenne

$$\frac{1}{N} \sum_{i=1}^4 n_i \times x_i$$

$$\frac{1}{20} \sum_{i=1}^4 757$$

Après calcul, on obtient une moyenne de 37,85 signifiant l'âge moyenne de la population.

Réponses au questionnaire n° 2 fournies par les enquêtés

	Nature des facteurs de freinage	Effectif des agents fournissant les réponses
<b>A</b>	Matériels	20
<b>B</b>	Stratégies	20
<b>C</b>	Personnel	20

*Source : auteur ; avril 2022*

Ce tableau exprime que l'échantillon des agents enquêtés fournit les mêmes réponses sur la détermination des facteurs de freinage auprès de la commune urbaine.

Soient ces 3 facteurs l'ensemble des facteurs de freinages, avec un pourcentage 100 réparti à une part égale de 33,33%

D'où  $n = 20$  ;  $m = 1$

Calcul de la variance et de l'écart-type

**V(x) la variance**

$$\frac{1}{N} \sum_{i=1}^3 ni xi^2 - m^2$$

Après changement de valeur, on obtient

$$\frac{1}{20} \sum_{i=1}^3 20 - 1^2$$

La variance est égale à 0 signifiant l'homogénéité des réponses obtenues.

**Ω l'écart type**

$$\Omega = \sqrt{V(x)}$$

Ecart-type égale à 0 signifie que les réponses obtenues ne représentent aucune hétérogénéité

### **INDICE DE LA FONCTION PUBLIQUE**

<b>CODE CADRE</b>	<b>M00A</b>	<b>M00B</b>	<b>L00A</b>	<b>K00A</b>
<b>ECHELON</b>	<b>ECH I</b>	<b>ECH II</b>	<b>ECH III</b>	<b>ECH IV</b>
<b>1° Echelon</b>	260	276	356	420
<b>2° Echelon</b>	264	284	372	438
<b>3° Echelon</b>	268	292	388	455
<b>4° Echelon</b>	276	304	404	473
<b>5° Echelon</b>	284	316	420	499
<b>6° Echelon</b>	288	332	438	530
<b>7° Echelon</b>	292	348	455	560
<b>8° Echelon</b>	300	364	477	591
<b>9° Echelon</b>	308	380	499	619

*Source : Manuel de procédures FOP 2007 ;*

Les indices servent à calculer le salaire des agents communaux suivant l'échelon.

## CORPS INTERDISCIPLINAIRES

CATEGORIE	CORPS D'ACCUEIL	DIPLOME DE REFERENCE
1	sous opérateurs	CEPE ou sans diplôme
2	opérateurs	BEPC
3	encadreurs	Baccalauréat
4	techniciens supérieurs	BACC + 2 ans / BTS
5	réalisateurs adjoints	BACC+3 ans, licence
6	réalisateurs	BACC+4ans, Maîtrise
7	néant	néant
8	concepteurs	BACC + 5 ans, DEA

*Source : Guide pratique Collectivité Territoriale Décentralisée ; juin 2020*

La classification des agents communaux se réfère par ce tableau mentionnant la catégorie en fonction du diplôme.

## GRILLE INDICIAIRE

		I	II	III	IV
2ANS	1	260 ET 275	273 ET 291	356 ET 371	420 ET 435
2ANS	2	264 ET 279	28 ET 299	372 ET 387	438 ET 453
2ANS	3	268 ET 283	303 ET 307	388 ET 403	455 ET 470
2ANS	4	276 ET 291	300 ET 319	404 ET 419	473 ET 488
2ANS	5	284 ET 299	316 ET 331	420 ET 435	499 ET 514
2ANS	6	288 ET 303	333 ET 347	438 ET 453	530 ET 545
2ANS	7	292 ET 307	307 ET 248	355 ET 470	560 ET 575
2ANS	8	300 ET 315	315 ET 364	477 ET 492	591 ET 606
2ANS	9	308 ET 323	323 ET 380	499 ET 514	619 ET 634

*Source : Composante RCI, Décembre 2020*

La grille indiciaire sert au calcul de la rémunération des agents communaux. L'augmentation se fait par 2 ans.

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT – PROPOS</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>GLOSSAIRES</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES IMAGES</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE I</b>	
<b>Chapitre I – PRESENTATION DE LA CUABE</b> .....	<b>3</b>
<i>Section I Généralité sur la CUABE</i> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Historique</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Identification de la Commune Urbaine d’AntsiraBE et actualités</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Objectifs de la CUABE et actualités</b> .....	<b>5</b>
<i>Section II - Fonctionnement de la Commune Urbaine d’AntsiraBE</i> .....	<b>7</b>
<b>2-1. Structure de la Commune Urbaine d’AntsiraBE</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Cadre immatériel de la Commune Urbaine d’AntsiraBE</b> .....	<b>122</b>
<b>Chapitre II – REVUE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL</b> .....	<b>13</b>
<i>Section I- Gestion du personnel au niveau des communes</i> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Principes fondamentaux dans la globalité des communes</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Application des textes au niveau de la Commune Urbaine d’AntsiraBE par rapport aux textes imposés</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Processus décisionnel</b> .....	<b>15</b>
<i>Section II - Méthodologie et déroulement de stage</i> .....	<b>16</b>
<b>2.1. Méthodologie de mémoire</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2. Chronogramme de stage</b> .....	<b>19</b>
<b>Chapitre III – DIMENSIONS PRATIQUES AU NIVEAU DU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET D’ACCOMPAGNEMENT</b> .....	<b>20</b>
<i>Section I - Gestion administrative du personnel au niveau du Service de la Gestion des Ressources Humaines et d’Accompagnement</i> .....	<b>20</b>
<b>1.1 Tâches courantes</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2 Relations administratives</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Méthodes et outils adoptés</b> .....	<b>23</b>
<i>Section II - Gestion du personnel et rattachés</i> .....	<b>24</b>
<b>2.1 Droits liés au personnel</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Recrutement à la fin du contrat</b> .....	<b>26</b>
<b>Chapitre IV- ANALYSE ET DIAGNOSTIC</b> .....	<b>30</b>
<i>Section I - Analyse de dimension interne et externe</i> .....	<b>30</b>
<b>1.1 Les points forts</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2 Points faibles</b> .....	<b>31</b>
<b>1.3 Analyse PESTEL</b> .....	<b>31</b>
<i>Section II - Formulation des problèmes</i> .....	<b>333</b>
<b>2-1- Sur la gestion administrative</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2 Sur l’application des actes administratifs</b> .....	<b>34</b>
<b>CHAPITRE V – DISCUSSIONS PAR RAPPORT AUX ANALYSES</b> .....	<b>36</b>
<i>Section I – Analyse comparative</i> .....	<b>36</b>
<b>1.1 Sur la gestion administrative</b> .....	<b>36</b>
<b>1.2 Sur la gestion du personnel</b> .....	<b>37</b>
<i>Section II – Discussions sur les cruciales causes d’handicaps</i> .....	<b>39</b>
<b>2.1 Au niveau interne</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2. Au niveau externe</b> .....	<b>40</b>

<b>Chapitre VI – RECOMMANDATIONS et RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>41</b>
<i>Section I – Suggestions et recommandations .....</i>	<i>41</i>
<b>1.1 Sur la gestion administrative.....</b>	<b>41</b>
<b>1.2 Sur la gestion du personnel.....</b>	<b>45</b>
<b>1.3. Recommandations générales .....</b>	<b>46</b>
<i>Section II – Résultats attendus .....</i>	<i>46</i>
<b>2.1 Au niveau du SGRHA .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2. Au niveau des agents communaux .....</b>	<b>47</b>
<b>2.3. Au niveau de la CUABE.....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>50</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>II</b>
<b>MODÈLE DE DÉLIBÉRATION.....</b>	<b>II</b>
<b>MODELE DE DECISION.....</b>	<b>III</b>
<b>QUESTIONNAIRES DANS LES FICHES D’ENQUÊTES, A REPONSES OUVERTES.....</b>	<b>III</b>
<b>CORPS INTERDISCIPLINAIRES .....</b>	<b>VII</b>
<b>GRILLE INDICIAIRE .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>

## RESUME

Nom : RAKOTOZAFY

Prénoms : Avotra Maharivola

Mention : GESTION – Administration et Management d'Entreprises

Année Universitaire : 2019-2020

Nombre de pages : 50

Mots clés : **Gestion, agents communaux, enjeux, perspectives**

Encadreur : Monsieur David ANDRIAMIHAJA RAKOTO

Contact de l'étudiante : 034 89 811 34, [avotra32@gmail.com](mailto:avotra32@gmail.com)



Ce mémoire s'incline sur la **gestion des agents communaux** et ses dérivés. Elle vise à apporter une amélioration suggestive afin de pallier la situation d'handicaps décelée au niveau de la Commune Urbaine d'Antsirabe, singulièrement au Service de la Gestion des Ressources Humaines et d'Accompagnement, lieu de stage. La première partie est axée sur les propos de la commune et la méthodologie choisie pour l'élaboration du présent ouvrage. Le fonctionnement fédératif de la Commune Urbaine d'Antsirabe est également exposé. La seconde partie met en avant les **enjeux** de la **gestion** du personnel et des ressources humaines de la municipalité. Un central garant le rouage de la commune dans son entièreté. Et enfin les **perspectives**, une conduite vers une meilleure sphère de la municipalité afin d'obtenir une gestion vertueuse et rationnelle actuelle et prévoir le monde futur, tels sont les objectifs fondamentaux.

## ABSTRACT

This thesis focused on the **management** of **communal agents** and its derivatives. It aims to bring improvement in order to mitigate the situation of handicaps detected at the level of Antsirabe's municipality, particularly at the Human Resources department, place where training performed. The first part focuses on the commune's comments and the methodology chosen for the preparation of the work. The federative functioning of the municipality is also explained. The second part highlights the **issues** of personnel **management** and human resources in the municipality. A central body guarantees the entire municipality's workings. Weaknesses lead to a direction of suggestions. Finally, referential arguments are put forward, calling for organizational and strategic care to be the **perspectives**. The fundamental objectives are to lead the municipality towards a better sphere in order to achieve a virtuous and rational management of the present and to foresee the future world.