

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



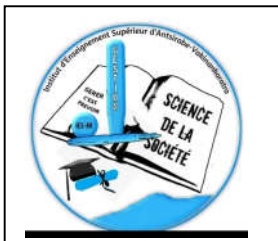
INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA



DOMAINE : Sciences de la Société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management d'entreprise



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DE
DIPLOME DE LICENCE EN GESTION

«GESTION DU PERSONNEL AU
SEIN DE LA D.R.I. »
VAKINANKARATRA »

PRESENTE PAR :

RAKOTOFIRINGA Danielle Jenny

Président du jury : RANDRIAMIANTRARIVO Jean Aimé

Encadreur pédagogique : Mr TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur,
IESAV

Examineur : SAHOLINIRINA Marie Juliette

Année universitaire : 2019-2020

Décembre 2021

AVANT-PROPOS

L'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra est une université agréée par l'Etat et se situe à ANTSIRABE. Le but de cet établissement est de former et de diriger les étudiants afin de les rendre meilleur dans leur spécialisation. L'université IES-AV possède déjà plusieurs filières à parcourir pour les futurs bacheliers qui veulent se formaliser en tant qu'expert, ingénieur ou encore chercheur. Mais à part ça, on n'y trouve pas encore quelques filières à cause de l'insuffisance des formateurs ou des enseignants et aussi le manque d'infrastructure comme la bibliothèque, l'amphithéâtre ou encore les salles de classes.

C'est pourquoi, l'Etat a dévoilé, durant la visite du Président ANDRY NIRINA RAJOELINA au mois d'Octobre 2019 à Vatofotsy ANTSIRABE, un projet de construction de bâtiment universitaire pour accueillir les étudiants dans cet institut et les nouveaux bacheliers.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu pour tous les courages et les forces qu'Il nous a offert pendant toute la période de la préparation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier Monsieur RAJAONARISON Eddie Franck, Professeur d'Enseignement Supérieur, Directeur de l'IES-AV qui nous a permis de continuer nos études dans ce département.

Nous adressons aussi nos sincères remerciements à Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-Chercheur, Responsable de la Mention Gestion qui nous a accepté à continuer nos études jusqu'à ce stade.

De même, nous exprimons toutes nos reconnaissances à l'encadreur pédagogique, Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur à l'IESAV, pour les instructions et les précieux conseils qu'il nous a offert jusqu'à la présentation de ce mémoire.

Un grand merci également à l'ensemble du corps enseignant qui nous a fait élargir nos connaissances pendant ces années études, et aussi au personnel administratif pour l'accueil favorable de sa part ainsi qu'aux membres du jury.

Par ailleurs, nous adressons aussi tous nos remerciements envers l'équipe de l'établissement D.R.I Vakinankaratra de nous avoir permis d'effectuer notre stage dans cet établissement et d'acquérir de nouvelles connaissances au sujet de ce mémoire.

Et nous n'oublions pas de remercier les parents et la famille qui nous ont toujours aidés financièrement et moralement.

Enfin, tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail, nous adressons nos vifs remerciements.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	II
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	VI
PARTIE I : IDENTIFICATION DE L’ETABLISSEMENT CIBLE ET METHODOLOGIE D’APPROCHE	3
CHAPITRE I.PRESENTATION DE L’ETABLISSEMENT	4
Section 1 : Présentation de la D.R.I. :	4
Section 2 : Structure et fonctionnement.....	7
CHAPITRE II. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE D’APPROCHE	13
Section 1 : Cadre théorique d’approche.....	13
Section 2 : Méthodologie d’approche	14
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L’ETABLISSEMENT.....	18
CHAPITRE III. MODE DE GESTION DES FONCTIONNAIRES	19
Section 1 : Agents encadrés de l’Etat :	19
Section 2 : Agents non encadrés de l’Etat	28
CHAPITRE IV.ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE	31
Section 1 : Environnement interne	31
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	33
CHAPITRE V. DISCUSSION DES RESULTATS.....	34
Section 1 : Validation des hypothèses et discussion sur les résultats	34
Section 2 : Recommandation.....	37

LISTE DES ABREVIATIONS

CF : Centre Fiscal

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

CUO : Centre d'Unité Opérationnelle

DGI : Direction Générale des Impôts

DGRF : Direction Générale des Régies Financières

DR : Direction Régionale

D.R.I : Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

j : Jours

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

PESTEL : Politique Economique Sociologique Technique Ecologique Légale

SRE : Service Régional des Entreprises

SRL : Services des Ressources Locales

SG : Société Générale

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1: Liste du personnel de la DRI Vakinankaratra	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 2: Centre fiscal A.....	8
Tableau 3: Centre Fiscal B.....	9
Tableau 4: Calcul d'indemnité.....	22
Tableau 5: Sanctions d'ordre disciplinaires applicables aux fonctionnaires titulaires.....	25

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de la DRI	7
--	---

INTRODUCTION

Un établissement comme la Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra n'existe pas sans les fonctionnaires qui y travaillent. Même si l'établissement essayait d'atteindre un avenir meilleur, l'existence des agents encadrés ou non encadrés de l'Etat s'avère indispensable. Pourtant, ce n'est pas facile de regrouper, de gérer, de rassembler des fonctionnaires parce qu'on sait que dans un établissement, le fonctionnaire n'agit pas seul. Son activité propre est coordonnée avec les activités des autres, pour un but qui est commun à tous.

En effet, l'efficacité des activités collectives par rapport à son but est conditionnée par l'existence d'un certain facteur appelé « gestion du personnel » ou la « Gestion des Ressources Humaines ». Patrice Roussel en donne la définition suivante : « La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la Gestion des Ressources Humaines aura pour mission de conduire le développement des Ressources Humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gestion des Ressources Humaines définit les stratégies et les moyens en Ressources Humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

Au cours des dernières années, la gestion du personnel est devenu un élément qui concourt à parvenir à un résultat favorable pour l'établissement et qui crée davantage une amélioration sur l'emploi des fonctionnaires. Or, les modes de gestion s'évaluent toujours et s'améliorent de temps en temps. Ils deviennent en ce moment un facteur essentiel pour un établissement et guident vers un épanouissement. En plus, la pratique de ce terme dudit « gestion du personnel » est actuellement applicable dans toutes les sociétés ou dans des établissements dont les effectifs du personnel sont élevés, de même qu'au niveau de la fonction publique.

Par contre, l'application d'une bonne gestion des Ressources Humaines ne suffit pas pour atteindre le résultat souhaité. Mais il faut créer de façon légale, une sorte de motivation pour les personnels pour qu'ils se rendent efficace et utile.

Ces différentes raisons nous emmènent à se poser des questions : Comment administrer les personnels de la D.R.I. ? Et comment faire pour que l'organisation vis-à-vis du personnel de

¹ Patrice Roussel : « *Gestion des Ressources Humaines* »

la D.R.I se déroule de manière harmonieuse et efficace ? Ces questions semblent très importantes pour un établissement. Et suite à ces questions que découle la problématique de ce mémoire : « la pratique de la gestion administrative au sein de la D.R.I est-elle essentielle pour la performance de l'organisation interne du personnel? En regard de cette problématique, il nous faut une hypothèse que nous allons vérifier à la troisième partie: « l'application d'un processus de gestion administrative pour les personnels de la D.R.I. peut assurer la performance de l'organisation pour eux-mêmes»

En ce qui concerne le thème de ce mémoire, nous allons diviser en 3 grandes parties. Dans la première partie, il suffit d'identifier l'établissement D.RI Vakinankaratra. Puis, nous allons développer un peu plus le thème que nous avons choisi dans la deuxième partie. Au final, nous proposerons des suggestions et des recommandations pour l'établissement.

PARTIE I : IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT D'ACCEUIL ET METHODOLOGIE D'APPROCHE

La première partie de ce mémoire sera réservée sur la présentation de l'établissement et le cadre théorique concernant la gestion des ressources humaines vis-à-vis de la D.R.I. Ensuite, nous allons indiquer le détail du déroulement du stage y compris la méthodologie de recherche pour le recueil et le traitement des données collectées.

CHAPITRE I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Ce premier chapitre a pour but de faire connaître l'établissement aussi bien juridiquement que fonctionnellement. Nous verrons alors dans les détails les points essentiels à savoir au sujet de la D.R.I.

Section 1 : Présentation de la D.R.I. :

La D.R.I. Vakinankaratra est un établissement public constitué sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances (M.E.F.) et de la Direction Générale des Impôts qui coordonne et contrôle le Centre d'Unité Opérationnelle dans le but d'atteindre le budget constaté par l'Etat.

1.1 Renseignements Généraux :²

Compétences territoriales : Centre Fiscal Ambatolampy, Centre Fiscal Antsirabe A, Centre Fiscal Antsirabe B, Centre Fiscal Betafo, Centre Fiscal Antanifotsy, Service Regional Des Entreprises Vakinankaratra

Adresse: Lot 0112 F 41 Antsenakely, Face Shoprite –ANTSIRABE

Code postal: 110

Tél: 032 12 010 53

Email: dri.ankaratra@gmail.com

1.2 Historique

Auparavant, la Direction des Impôts et la Direction des Douanes étaient dirigées par la Direction Générale des Régies Financières (D.G.R.F.). Il y avait déjà 3 services indépendants qui se sont chargés des impôts à Madagascar. Ce sont les services des contributions directes, les services des contributions indirectes et les services de l'enregistrement et du timbre. Ces histoires ont été passées en **1975** jusqu'à **1997**.

Après, une nouvelle direction a été créée le **1998** et dénommée « **Direction Generale des Impôts** » tandis que les 3 ex-services ont été fusionnés.

² Nifonline : DRI Vakinankaratra

1.3 Objectif

La D.R.I essaie par tous les moyens de réaliser leur projet malgré le contexte social de la population. L'objectif consiste sur le financement des services publics et des programmes de développement en partie, ainsi que la contribution de tout un chacun à travers le paiement d'impôt.

1.4 Activités de la D.R.I. :

Ses activités principales consistent à gérer les personnels « Agent d'impôt » à Vakinankaratra en coordonnant toutes les activités réalisées par le Centre d'Unité Opérationnelle (C.U.O.). En outre, elle représente sa tutelle indiquée par le nom D.G.I et réalise la politique de cette dernière et les commandements de l'Etat. La D.R.I a aussi un lien direct avec les services techniques (administration, impôt, santé, finance). Ensuite, l'approvisionnement des matériels et des fournitures auprès des Centres Opérationnels fait partie de ses activités. Enfin, elle est la seule ayant pouvoir de fournir et de donner une licence pour la vente des boissons alcooliques.

1.5 Effectif du personnel :

Tableau n° 1 Liste du personnel de la DRI Vakinankaratra

SERVICE	Corps	Effectifs	Nombre total
DRI	Inspecteurs des impôts	6	22
	Agent des impôts	7	
	Agent EFA CONCEPTEUR	1	
	Agent EFA ENCADREUR	2	
	REALISATEUR	1	
	Contrôleur des impôts	3	
	Agent ELD	1	
S.R.L.	Inspecteur des impôts	2	4
	Contrôleur	2	
S.R.E.	Inspecteur des impôts	3	19
	Contrôleur des impôts	4	
	Agent des impôts	6	
	Agent EFA ENCADREUR	2	
	Technicien supérieur	1	
	Agent EFA OPERATEUR	1	
	Agent EFA REALISATEUR	1	
	REALISATEUR	1	
CENTRE A	Inspecteur des impôts	4	14
	Contrôleur des impôts	3	
	Agent des impôts	4	
	Agent EFA CONCEPTEUR RECEVEUR	1	
	Agent OPERATEUR	1	
	Agent EFA CONCEPTEUR	1	
CENTRE B	Inspecteur des impôts	2	17
	Contrôleur des impôts	4	
	Agent des impôts	6	
	Agent EFA ENCADREUR	3	
	Réalisateur Adjoint	1	
	Agent ELD	1	
CENTRE BETAFO	Inspecteur des impôts	1	8
	Contrôleur des impôts	3	
	Agent des impôts	3	
	Agent ELD	1	
Centre Fiscal AMBATOLAMPY	Inspecteur des impôts	1	8
	Contrôleur des impôts	2	
	Agent des impôts	3	
	Agent EMPLOYE DE SERVICE	1	
	Agent EFA ENCADREUR	1	
CENTRE FISCAL ANTANIFOTSY	Inspecteur des impôts	1	5
	Agent des impôts	1	
	Agent EFA ENCADREUR	1	
	Agent EFA RECEVEUR	1	
	Agent EFA REALISATEUR	1	

Source : Document interne auprès du service personnel, consulté le mois d’Août 2021

Ces informations ont été tirées le 17 Septembre 2021. Et puis, on peut dire que les personnels sont bien répartis dans chaque centre opérationnel.

Section 2 : Structure et fonctionnement

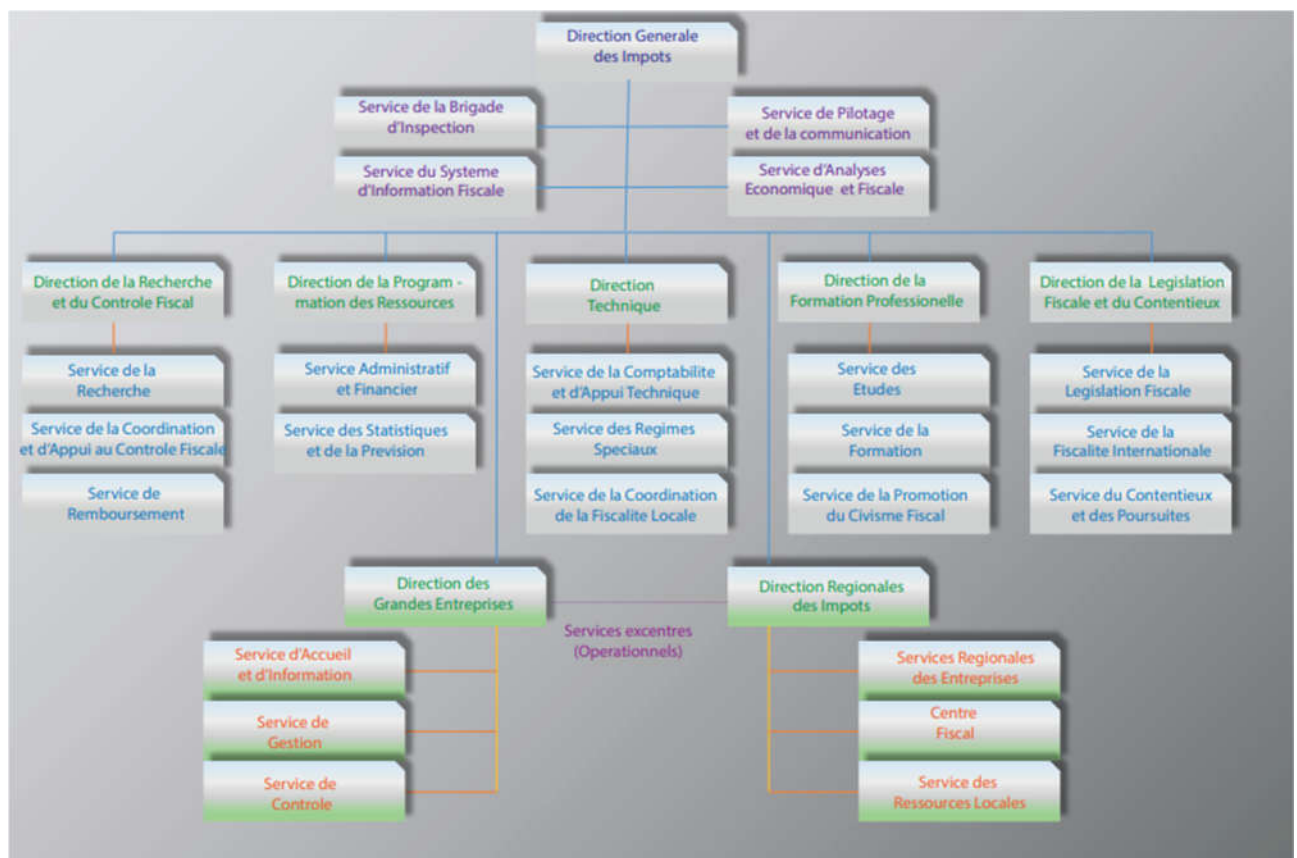
2.1 Structure

Cette deuxième section nous parlera de la structure au niveau régionale de la D.R.I en déterminant toutes les fonctions y rattachées à chaque organe exécutif et consultatif.

2.1.1 Organigramme de la D.R.I. :

Comme tout établissement, la D.R.I possède elle aussi un organigramme comme suit :

Figure n° 1: Organigramme de la DRI



Source : Document interne, service personnel

Cet organigramme est acquis le **11 Avril 2021**. Il est de structure hiérarchique qui se repose sur le principe de l'unité de commandement.

2.1.1 Structure de la D.R.I.:

En ce qui concerne la structure de la D.R.I, nous avons les organes suivants :

En premier lieu est toujours les tutelles qui sont le M.E.F nommé Ministère de l'Economie et des Finances, le second indiqué sur le nom S.G. (Secrétaire Général) et le 3^{ème}, la D.G.I ou Direction Générale des Impôts ayant son siège à Antananarivo.

Au second lieu que nous verrons la D.R.I Vakinankaratra. Autrement-dit, elle est le représentant, au niveau régional, des tutelles indiquées précédemment. Enfin, le Centre d'Unité Opérationnelle qui est placé sous l'autorité de la D.R.I, composé du S.R.L, S.R.E et les Centres Fiscaux.

Au sujet du centre fiscal, il est au nombre de 5 qui sont :

- ✓ Centre Fiscal Betafo
- ✓ Centre Fiscal A :

Tableau n° 2: Centre fiscal A

DISTRICT	ARRONDISSEMENT /COMMUNE
ANTSIRABE I	MAHAZOARIVO AVARABOHITRA (M.A.)
	MANODIDINA NY GARA AMBILOMBE (M.G.A.)
	SOAMALAZA MAHATSINJO
ANTSIRABE II	ALAKAMISY
	AMBANO
	ANTANIMANDRY
	BELAZAO
FARATSIHO	AMBOHIBORONA
	ANDRANOMIADY
	ANTSAPANIMAHAZO
	FARATSIHO
	FARAVOHITRA
	MIANDRARIVO
	RAMAINANDRO
	VALABETOKANA
	VINANINONY ATSIMO

Source : Bureau du centre fiscal A, acquis le 10 Août 2021

Le Centre Fiscal est constitué par le district de Faratsiho suivi d'une partie dans le district d'Antsirabe II

✓ Centre fiscal B :

Tableau n° 3: Centre Fiscal B

DISTRICT	ARRONDISSEMENT /COMMUNE
ANTSIRABE I	ANTSENAKELY ANDRAIKIBA (A.A.)
	AMPATANA MANDRIANKENIHENY (A.M.)
	ANTSIRABE AFOVOANY AT SINANANA
	AMBOHIMANARIVO (A.A.A.A.)
ANTSIRABE II	AMBATOMENA
	AMBOHIBARY
	AMBOHIDRANANDRIANA
	AMBOHIMI HARIVO
	AMBOHITSIMANOVA
	ANDRANOMANELATRA
	ANTANAMBAO
	ANTSOATANY
	IBITY
	MANANDONA
	MANDROSOHASINA
	MANGARANO
	SAHANIVOTRY
	SOANINDRARINY
	TSARAHONENANA-SAHANIVOTRY
	VINANINKARENA

Source: Bureau du Centre Fiscal B, acquis le 10 Août 2021

Le district d’Antsirabe II avec la partie du district d’Antsirabe I sont destinés à constituer le Centre Fiscal B.

- ✓ Centre fiscal ANTANIFOTSY
- ✓ Centre fiscal AMBATOLAMPY

2.2 Fonctionnement

Le travail de la Direction Régionale des Impôts s’effectue au moyen de deux organes : exécutifs et consultatifs

2.2.1 Définitions et responsabilités des organes exécutifs et organes consultatifs :

2.2.1.1 *Organes exécutifs :*

Ils constituent la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directeur productif. Il est composé par des membres opérationnels de l'établissement qui implique directement dans les opérations qui concourent à la réalisation d'un produit ou à la délivrance d'un service.

a. Service Régional des Entreprises :

Le S.R.E Vakinankaratra est un service opérationnel au sein de la D.R.I qui a pour rôle de gérer les contribuables dans la région du vakinankaratra. Il est créé en 2008 dont ses attributions s'intéressent seulement aux entreprises réalisant un Chiffres d'Affaires annuel Hors Taxe entre **200 Millions et 2 Milliards d'Ariary**.

Depuis sa création, 3 chefs sont nommés et succédés à la tête de ce service, notamment de 2008 à 2015, de 2015 à 2019 et de 2019 jusqu'à ce jour. En effet, les contribuables dans ce service sont généralement assujettis à la T.V.A étant donné le Chiffre d'Affaire géré.

Le S.R.E est donc sous la tutelle directe de la D.R.I. et a une compétence régionale. Il occupe actuellement environ **200 dossiers**.

b. Centre Fiscal :

Comme tous les centres fiscaux à Madagascar, le centre fiscal Vakinankaratra reçoit directement les impôts venant du contribuable que ce soit redevable ou assujetti. Il est tenu de servir les matériels et fournitures venant de la D.R.I. Ainsi, il reçoit les impôts selon la déclaration du contribuable.

c. Service des Ressources Locales :

Le S.R.L est un service récemment ouvert depuis environ 3ans.

Son rôle est avant tout de représenter la Direction Régionale des Impôts auprès des différents Services Techniques Déconcentrés et organismes sur toutes les questions touchant la fiscalité locale.

Au second lieu, il appui et renforce techniquement les Collectivités Territoriales Décentralisées pour la mise en œuvre pratique des dispositions relatives à la fiscalité locale. Il

prend en charge la collecte et l'élaboration des statistiques relatives à la fiscalité locale et collecte au niveau régional tous renseignements nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement.

Ensuite, rendre compte de ses actions au niveau du service central chargé de la fiscalité locale fait partie de son rôle. Le S.R.L conçoit les monographies sectorielles du tissu fiscal de la région de compétence et fait des propositions de fiscalisation des produits spécifiques ou activités porteuses.

Enfin, le S.R.L assure le suivi de l'exploitation des recoupements diffusés en coordination avec la Direction Centrale chargée de la recherche.

2.2.1.2 : *Organes consultatifs :*

Ils représentent l'organe de direction de l'établissement. Il est composé par des cadres dirigeants.

Direction :

Il est le premier responsable de l'établissement. Il est aussi le premier représentant de la D.G.I au niveau régional. Il assure le bon fonctionnement de l'établissement compte tenu de la politique générale de ce dernier.

Division secrétariat³

Le secrétariat assure une liaison entre le visiteur et la direction et joue un rôle essentiel dans le fonctionnement d'un service comme l'accueil des visiteurs, la réception des appels et la rédaction des courriers.

Division comptabilité et finance

Le chef de cette division n'est autre que le contrôleur du mouvement des matériels et fournitures. Il tient la comptabilité et assure le bon fonctionnement du travail.

Division personnel

Le chef du personnel a pour rôle de gérer la situation du personnel dès son recrutement jusqu'à sa retraite.

Division Contrôle Interne

³ Manuel de procédure

Chargée de superviser les actions des vérifications sur place gérées par le service et examiner la comptabilité. Il est aussi tenu d'établir des comptes rendus.

CHAPITRE II. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE D'APPROCHE

Dans ce second chapitre, nous allons voir plutôt le déroulement du stage pendant ces 3 mois, et toutes les activités effectuées. Nous allons aussi apporter quelques théories au sujet de la G.R.H.

Section 1 : Cadre théorique d'approche

Pour pouvoir entrer dans le détail concernant la gestion du personnel de la D.R.I, il sera mieux de faire quelques approches vis-à-vis de ce sujet.

1.1 Gestion⁴

Gérer c'est administrer, gouverner, ordonner, diriger, s'occuper de quelque chose ou de quelqu'un. La gestion est donc l'ensemble des actions collectives effectuées de façon plus directive ou administrative d'un établissement à la poursuite d'une mission commune.

1.2 Personnel (fonctionnaire)

Par définition, le personnel c'est une personne physique qui s'engage à mettre son activité professionnelle sous l'autorité de l'employeur en recevant une rémunération.

1.3 L'Etat (employeur)⁵

Dans un service public, il s'agit uniquement de l'Etat quand on parle d'un employeur. On peut donc définir l'Etat comme une personne morale qui utilise les services de plusieurs personnes placées sous son autorité en leur donnant une rémunération.

1.4 Gestion du personnel⁶

Nous savons bien que le contrat de travail est l'origine du rapport qui existe entre l'Etat et le personnel. D'un autre côté, il est évident d'appliquer, de créer une sorte de coordination de façon légale pour un contrat de travail entre les 2 parties contractantes. Pour ce faire, la **gestion du personnel** est essentielle pour un établissement afin de s'améliorer en commun.

La gestion du personnel est alors une sorte d'organisation ou l'ensemble de la pratique mise en œuvre pour coordonner, mobiliser et développer les ressources humaines. Ces pratiques se

⁴ <https://www.gestion.com>

⁵ FAHADIMY TELOLAHY Narson : « Cours droit de travail », 3^{ème} Année

⁶ Bernard Martory, Daniel Crozet : « Management – Ressources Humaines », 9^{ème} édition

réfèrent sur le recrutement, le stage, la formation, la promotion, l'avancement, la rémunération, l'évaluation des fonctionnaires.

1.5 Administration du personnel

D'après la structure qui a été indiquée ci-dessus, la D.R.I dirige et emploi plusieurs salariés sous l'autorité de la D.R.H. Mais comme ce dernier sis à ANTANANARIVO, un service indépendant est lié à gérer les personnels à chaque Direction Régionale. Ce service est occupé par des responsables qui a pour rôle de mobiliser et de développer les personnels.

En outre, l'existence des personnels s'avère indispensable pour un établissement. Il est préférable de retirer des matériels ou des machines en employant des fonctionnaires car ce sera la compétence et l'expérience du personnel qui va accomplir le travail. En d'autre terme, l'existence des salariés ne signifie pas qu'ils sont des ressources mais d'ailleurs ils ont des ressources.

C'est donc à travers ces attributions suivantes que les responsables essaient de développer les ressources humaines : le recrutement, la rémunération, la formation, la promotion, l'avancement, les sécurités sociales etc.

Section 2 : Méthodologie d'approche

Compte tenu de ce qu'on a vu pendant le stage au bureau de la D.R.I Vakinankaratra

2.1 Compte rendu global du stage :

2.1.1 Le début du stage :

Le stage a été bien débuté par le dépôt d'une lettre de demande, suivi d'une réponse favorable de la part de la D.R.I. Après avoir eu la réponse, la D.R.I nous a accordé un entretien ensemble afin de nous confirmer en tant que stagiaire de la D.R.I.

2.1.2: Déroulement du stage :

Nous avons bénéficié des expériences durant ces quelques mois de stage grâce aux conférences et aux instructions que nous ont fournis les chefs dans la D.R.I. Et puis, c'était un succès pour nous d'avoir le moment d'approfondir et d'enrichir nos connaissances dans le domaine des impôts. En effet, comme nous l'avons indiqué précédemment, le stage a duré 3 mois à compter le 07 Avril 2021 jusqu'au fin Juillet 2021. L'entretien s'est tenu donc le jour même où le stage a été commencé. Durant cette période, nombreuses informations ont été

recueillies au sujet de la gestion du personnel et que nous verrons les détails précis dans la deuxième partie.

2.2.1.3 : *Condition de stage :*

Dès le début du stage, certaines instructions ont été évoquées telles que le respect envers tous les personnels, la politesse, le respect de l'horaire du travail, le port d'une bonne tenue mais surtout le respect des gestes barrières car le stage a été effectivement exécuté pendant la période du COVID-19.

Réellement, le stage s'est déroulé cinq jours par semaine mais seulement une demi-journée c'est-à-dire l'après-midi.

2.2.1.4 : *Justification du thème :*

Avant l'établissement du rapport de stage et du mémoire, un thème devra être choisi pour chaque étudiant. Par contre, pour les stagiaires de la D.R.I., ce thème a été validé par le Directeur durant une petite réunion que le Directeur lui-même nous a accordé. Une fois validé, nous pourrions alors commencer à collecter des données nécessaires. Nous avons même effectués des enquêtes à travers des questions ouvertes auprès des centres opérationnels. Ces enquêtes concernent plutôt sur les activités principales de chaque centre opérationnel. En revanche, pendant l'exécution de ce mémoire, les conseils et les instructions proposés par l'encadreur pédagogique auront une grande importance et tiennent une grande place sur la rédaction du mémoire.

C'est à propos de la « GESTION DU PERSONNEL CAS DE LA D.R.I. » que va se baser notre étude. Enfaite, j'ai souhaité auparavant d'établir un stage ou de travailler dans un établissement public. Donc, la D.R.I était mon choix parce qu'elle est un établissement si reconnu à VAKINANKARATRA.

2.2 Technique de documentation

L'exécution et l'accomplissement de ce mémoire exigent une recherche, une consultation de nombreux documents qui ont été acquis à travers « des ouvrages », « des articles », « des sites internet », et « la revue des cours anciens ».

2.2.1 Articles :

La recherche concernant la gestion du personnel au sein de la D.R.I nécessite la revue des documents, des textes ou des articles. Nous avons donc réunis quelques documents se rapportant au sujet du mémoire.

Le premier est la loi n° 2003-011 portant Statut Général des Fonctionnaires ; le second c'est la loi n°94-025 du 17 Novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'Etat et ensuite le manuel de procédure.

2.2.2 Webographie et ouvrages :

La visite d'un site WEB et d'un ouvrage semble très utile surtout aux étudiants pour obtenir des informations plus approfondies. Vis-à-vis de ce mémoire, la consultation des données venant d'un site WEB ou d'un ouvrage est un outil d'aide afin de recueillir des tonnes de documents à propos du thème qu'on devrait étudier.

2.3 Moyens de collecte de données :

Tout d'abord, il y a le stage effectué à la D.R.I. D'ailleurs, durant le stage, les responsables du personnel nous viennent en aide en donnant des informations ou des renseignements relatifs au sujet.

Ensuite, la revue de certains cours théoriques a été nécessaire. On peut citer le cours organisation d'entreprise et le droit de travail. Par contre, nous avons réalisés des descentes sur terrain à chaque Centre d'Unité Opérationnelle avec des questionnaires individuelles. Le but ici c'est d'enrichir nos documents et pour avoir des renseignements fiables et pertinents parce que le sujet de recherche exige des explications bien détaillées et recueillies à partir des questions réponses. L'enquête a été fait auprès des SRE, SRL et au centre fiscal A.

2.4 Expérience obtenue :

En tant que stagiaire de la D.R.I, une grande opportunité nous a été donnée afin d'acquérir une nouvelle connaissance et une nouvelle expérience. Grâce à ce stage, nous sommes reconnaissants que le travail nécessite plus de responsabilité et de confiance en soi. Mais l'élément le plus indispensable au niveau du travail est la communication. Cela nous a aidés d'être plus sociables et plus mature envers tout le personnel et les contribuables.

Il y a aussi la réalisation de certaines tâches qui a apporté une expérience envers tout un chacun. Et la plus importante est qu'on nous a montré réellement et fonctionnellement ce qu'on a appris au cours.

2.5 Limites et difficultés rencontrées

Actuellement, nous sommes encore des étudiants donc les acquis théoriques à notre disposition semblent encore insuffisants. Alors, la présence des encadreurs pédagogiques et professionnels nous aide vraiment à la réalisation de ce mémoire. A propos de la bibliographie, toutes les livres qu'on trouve à la bibliothèque au sujet du cours G.R.H. sont à lire sur place. Par conséquent, nous ne pouvons pas en profiter trop.

Concernant le guide d'entretien, vu les obligations des responsables auprès du C.U.O, on ne peut pas ignorer leurs absences à plusieurs fois.

Nous avons bien défini la D.R.I. Vakinankaratra et évoqué tous les déroulements du stage dès l'entretien jusqu'à la réalisation du mémoire. Maintenant, nous allons représenter les détails de l'étude à la deuxième partie.

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ETABLISSEMENT

*Dans cette partie, nous allons voir les détails à propos du thème que nous avons choisi : « **LA GESTION DU PERSONNEL** ». Cela nous permet donc de savoir comment gérer les fonctionnaires dans un établissement public.*

CHAPITRE III. **MODE DE GESTION DES FONCTIONNAIRES**

Ce troisième chapitre a pour but de faire connaître les détails de la mise en service des agents encadrés et non encadrés de l'Etat. Ce détails se réfère au recrutement des intéressés jusqu'à la cessation du travail.

Section 1 : Agents encadrés de l'Etat :

Dans cette section, nous abordons le sujet sur les agents encadrés de l'Etat en se référant à la loi n°2003-011 portant statut général des fonctionnaires.

1.1 Recrutement

1.1.1 Mode d'embauche pour les agents encadrés de l'Etat

Dans un établissement public, le recrutement se déroule par voie de concours direct, par voie de concours professionnel, sur titre et contractuel ou par voie d'intégration. Avant de les détailler, nous allons énumérer les conditions d'accès aux différents emplois dans un établissement public.

Suivant **l'article 17 de la loi n°2003-011 portant statut général des fonctionnaires**, « Nul ne peut être nommé dans un corps de fonctionnaire s'il ne remplit les conditions ci-après :

- 1- Etre de nationalité Malagasy
- 2- Jouir des droits civiques
- 3- Se trouver en position régulière vis-à-vis du service national
- 4- Etre reconnu, apte physiquement et médicalement pour servir la fonction
- 5- Etre âgé de 18 ans au moins et 45 ans au plus au premier janvier de l'année portant ouverture du concours, s'il s'agit d'un premier recrutement
- 6- Etre titulaire de l'un des titres requis pour le niveau minimum de recrutement du cadre et échelle. »⁷

Il est noté que les intéressés sont sélectionnés par promotion et par ordre de mérite pour le recrutement par voie de concours. Dans ce cas, un dossier individuel sera assigné à leur nom et que l'élément constituant ce dossier est fixé par décret pris en Conseil de Gouvernement.

⁷ Loi n°2003-011 portant statut général des fonctionnaires

A propos du concours professionnel, les candidats qui ont déjà la qualité de fonctionnaire peuvent participer à celui-ci pourvu que ces candidats aient déjà travaillé au moins un an dans leur corps d'origine.

Ensuite, le troisième c'est le recrutement sur titre et contractuel qui est un type d'embauche destiné aux intéressés ayant exécuté une formation auprès des établissements nationaux de formation. Et puis, il vise aussi les fonctionnaires boursiers au titre de l'Etat Malagasy, effectuant déjà un stage à l'extérieur d'au moins environ 6 mois.

1.1.2 Stage et titularisation

Un stage probatoire devra être accompli par le candidat recruté d'un concours direct. C'est une sorte de mise à l'épreuve du candidat pour tester la capacité et les aptitudes professionnelles dudit candidat. Le stage doit être enduré un an.

En revanche, tandis que cette probation n'est pas un contrat définitif, il est sans doute de nature provisoire. Il précède la conclusion du contrat de travail définitif si les intéressés et l'Etat seront satisfaits à la fin de ce stage.

Grâce à ce caractère provisoire, le stage peut être rompu à tout moment par l'une ou l'autre partie sans aucune obligation de préavis ou d'une indemnité quelconque.

- Intérêt du stage probatoire

Le stage probatoire présente des avantages tant pour l'Etat que pour le stagiaire. Pour l'Etat, c'est une occasion pour lui d'apprécier les aptitudes du stagiaire par rapport à l'emploi. Le stage lui permet donc d'avoir dans l'établissement la personne qu'il recherche réellement. C'est aussi un moyen d'écarter les règles strictes du licenciement.

Mais pour le stagiaire, le stage lui permet de bien évaluer les conditions de travail dans l'établissement et de savoir si l'emploi lui convient effectivement.

1.1.3 Formation professionnelle

D'après l'**article 24 de la loi n°2003-011**, « Les fonctionnaires ont droit à la formation professionnelle, au perfectionnement et à la spécialisation, selon leur capacité ». ⁸

Autrement dit, on peut l'appeler « **contrat d'apprentissage** ». Par définition, c'est un contrat conclu entre l'Etat et l'apprenti en vue d'une formation professionnelle complète et

⁸ Loi n°2003-011 portant statut général des fonctionnaires

méthodique. Il doit être signé par le responsable et l'apprenti lui-même et doit être visé par l'inspecteur de travail. Cette formation a pour but de perfectionner la qualification des fonctionnaires, de les aider à accomplir leur travail suite à l'évolution technologique, culturelle, économique et sociale.⁹

Et puis, son but est aussi de favoriser leur promotion sociale. Pour l'exécution de ce contrat, l'administration responsable est obligée de donner toutes les instructions nécessaires à l'apprentissage. L'apprenti est tenu de se conformer aux instructions données par le responsable et d'exécuter les ouvrages qui lui sont confiés en vue de son apprentissage.

Finalement, la formation ne peut être rompue avant le terme prévu sauf en cas de manquement de l'une des parties à ses obligations ou en cas de force majeure.

1.2 Rémunération

1.2.1 Notion sur la prestation du salaire

La prestation du salaire est l'obligation principale de l'Etat car elle constitue la contrepartie de la prestation de travail fournie par le fonctionnaire.

La subordination du salarié à son employeur est l'élément le plus critique du contrat de travail. Il est inclus dans ce lieu entre les deux parties la subordination financière. Cela signifie que le salaire constitue la base principale sinon malheureusement, il n'y a aucun intérêt pour le travailleur d'y avoir lieu, d'où le caractère alimentaire du salaire. Plus précisément, le salaire est une créance alimentaire qui est destinée à subvenir au besoin de travailleur et de sa famille.

La rémunération est alors contenue dans les traits caractéristiques du contrat de travail. C'est-à-dire que le contrat de travail est à titre onéreux. De cette façon, le salaire est dû uniquement lorsque le travail est effectivement accompli. Il peut être fixe ou variable et payé périodiquement.

Or, la rémunération dans la fonction publique, elle comprend premièrement le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension ; deuxièmement l'indemnité d'éloignement. Troisièmement, il y a aussi les prestations familiales et dernièrement, l'indemnité de transport et de scolarisation.

- Les autres éléments du salaire qui existe au sein de la D.R.I.

⁹ Loi n°2033-044 du 28 juillet 2014 portant Code du Travail Malgache

En principe, le fonctionnaire a droit à un logement administratif. Sinon, il bénéficie d'une indemnité de logement. En parlant d'un fonctionnaire en mission, il peut jouir un droit à une indemnité en présentant les documents justificatifs suivants :

- Ordre de Route
- Ordre de Mission
- Certificat Administratif

En cas d'absence de cet ordre de route, le personnel ne peut récupérer son indemnité.

Le calcul de l'indemnité se fait selon le mot indice et chaque personnel devrait avoir son propre indice. Seulement les fonctionnaires possèdent un indice.

Tableau n° 4: Calcul d'indemnité

INDICE	HEURE DE TRAVAIL	INDEMNITE (Ariary)
Inférieur à 800	8 h	10 000
Supérieur à 800	8 h	12 000

Source : donnée d'étude, Avril 2021

Ensuite, nous allons parler du remboursement des frais médicaux. Seul le personnel peut décider de récupérer ses frais médicaux et le responsable ne peut refuser. Le remboursement des frais médicaux n'a pas le même caractère que les indemnités d'éloignement.

Autrement dit, les indemnités pour une mission sont calculées selon l'indice tandis que le remboursement des frais médicaux doit être payé à la totalité du montant dépensé par le fonctionnaire. Ce remboursement est accordé aux fonctionnaires ainsi qu'à l'époux légitime et aux enfants légitimes ou adoptifs mais inscrits à la commune.

En revanche, le paiement du frais médical exige la présentation de toutes les factures qui indiquent les frais dépensés. Cette facture doit-être signée par le gestionnaire d'activité. En outre, il doit y avoir une vérification vis-à-vis de la facture car certains établissements médicaux pourront refuser le remboursement comme l'établissement privé par exemple.

En cas de décès du fonctionnaire, ses ayants droits bénéficient d'un secours décès, d'une pension de veuvage et d'une pension d'orphelinat. Ce secours décès se calcule comme suit :

SALAIRE DE BASE *12 mois

Ainsi, toutes les charges définitives concernant l'enterrement sont réglées par l'Etat y-compris les frais des transports des membres de sa famille.

1.2.2 Fixation de la rémunération

Auparavant, la rémunération dépend uniquement de la libre discussion entre les parties aux contrats. A l'heure actuelle, le principe qui compte est que le fonctionnaire a droit à une rémunération équitable et satisfaisante. La détermination du salaire des fonctionnaires dépend de leurs propres indices.

1.2.2.1 *Catégorie professionnelle*

Il s'agit de l'aptitude d'un travailleur de fournir un travail bien précis. A chaque qualification correspond une catégorie professionnelle. Il y a « qualification personnelle » si la catégorie professionnelle correspond réellement à la qualification du travailleur. Dans le cas contraire, il y a « qualification conventionnelle ».

Exemple : un travailleur pressé d'avoir un emploi accepte un emploi d'une catégorie professionnelle inférieur : un titulaire de maîtrise accepte d'être un gardien ou un chauffeur.

1.2.2.2 *Paiement du salaire*

Le paiement mensuel du salaire des fonctionnaires doit s'effectuer au plus tard 5 jours après la fin du mois. Normalement, le paiement se fait sur le lieu de travail de chaque personnel et doit être payé en monnaie.

D'une manière régulière, ce paiement doit être constaté par une pièce dressée par l'Etat ou le responsable et signé par les personnels.

1.3 Organes consultatifs et Avancement

Ce sont des éléments qui peuvent motiver les fonctionnaires de bien effectuer leur travail.

1.3.1 *Organe consultatif*

C'est un type d'évaluation du personnel. Il s'agit de ce qu'on appelle une « Commission Administrative Paritaire » composée de représentants de l'administration et de représentants du personnel qui est créée par corps de fonctionnaires. Son rôle s'intéresse uniquement en ce qui concerne le personnel. On peut citer : le recrutement, la titularisation, l'avancement, la discipline. La commission peut même licencier le personnel suite à une faute grave commise. Il s'agit alors

de consulter chaque fonctionnaire en faisant une réunion pour évaluer son comportement etc.... à se poser des questions lui concernant.

1.3.2 Avancement

L'article 46 a mentionné que : « Les corps des fonctionnaires comprennent uniformément une hiérarchie et un échelonnement à quatre classe :

- 1- La classe exceptionnelle à deux échelons
- 2- Le principalat à trois échelons
- 3- La première classe à trois échelons
- 4- La deuxième classe à trois échelons »

Seuls les fonctionnaires, après un stage d'au moins six mois, peuvent être appelés « anciens ». En fait, les fonctionnaires ayant droit, après stage, d'un avancement automatique d'échelon au bout de deux ans. Et puis, les fonctionnaires qui ont participé à des services militaires et des services auxiliaires en temps de guerre, peuvent bénéficier de rappels d'ancienneté et de bonifications d'ancienneté.

1.4 Récompense et Discipline :

1.4.1 La récompense

La récompense veut dire une majoration de salaire pour la reconnaissance d'un service effectué du fonctionnaire. Dans une fonction publique, il existe quatre types de récompense comme une lettre de félicitation ministérielle, une majoration d'ancienneté d'échelon ou bien un sur classement d'échelon et enfin un avancement immédiat de classe.

1.4.2 La discipline

D'après le cours de droit de travail, l'inobservation de l'une des conditions exigées pour la formation du contrat de travail entraîne une sanction pour le fonctionnaire qui est en principe l'annulation du contrat (sanction civile) ou sanction pénale.

1.4.2.1 La sanction d'ordre disciplinaire

Tableau n° 5: Sanctions d'ordre disciplinaires applicables aux fonctionnaires titulaires

Sanction du 1 ^{er} degré	Sanction du 2 nd degré
- L'avertissement, - Le blâme	- La suspension de solde ; - La radiation du tableau d'avancement pour une durée déterminée ; - La réduction de l'ancienneté ; - L'abaissement échelon ; - La rétrogradation ; - La mise à la retraite d'office ; - La révocation sans suppression des droits à pension ; - La révocation avec suppression des droits à pension et déclaré à jamais incapable d'exercer aucune fonction publique.

Source : Loi n° 2003-011 portant statut général des fonctionnaires, consulté le 20 Avril 2021.

Et puis, les sanctions d'ordres disciplinaires applicables aux fonctionnaires stagiaires : qui sont la prolongation du stage et le licenciement.

1.4.2.2 Sanction d'ordre contractuel :

a. Règle exception d'inexécution :

Par cette règle, l'Etat peut refuser de payer le salaire du fonctionnaire si la prestation du travail n'est pas fournie. Cette règle est aussi applicable à l'Etat qui ne donne pas la rémunération promise au fonctionnaire. Dans ce cas, le fonctionnaire peut suspendre le contrat de travail.

b. Résolution ou résiliation du contrat

Si l'une des parties n'exécute pas ses obligations dans les conditions prévues, l'autre peut demander la résolution ou la résiliation du contrat et éventuellement des dommages intérêts. L'Etat peut donc demander la résolution ou résilier ce contrat si le fonctionnaire n'exécute pas son obligation.

1.5 Temps de repos des fonctionnaires :¹⁰

1.5.1 Repos hebdomadaire :

D'après l'article 80 du code de travail : « Le repos hebdomadaire est obligatoire. Il est au minimum de **24h** consécutives par semaine. Il a lieu en principe le dimanche... »

Il existe deux principes de repos :

- le principe de repos hebdomadaire proprement-dit qui signifie qu'il est interdit d'occuper un fonctionnaire plus de 6jours /semaine.
- le principe de repos dominical qui signifie que le repos hebdomadaire doit-être donné le dimanche pour que tous les membres de la famille puissent se reposer le même jour et accomplir ensemble leur devoir confessionnel.

A propos des fonctionnaires de la D.R.I, leur jour de repos hebdomadaire est le samedi et le dimanche.

1.5.2 Congé payé

La fatigue accumulée au cours d'une année du travail exige un repos prolongé. D'après l'article 86 du code de travail : « Le travailleur acquiert droit au congé payé à raison de deux jours et demi par mois calendaire de service effectif. (30j/an) »

En principe, le congé ne peut être pris qu'après un an de service dans l'établissement. Disant l'article 88 « Le droit de jouissance au congé est acquis après 12 mois de service effectif. Seul le congé supérieur à deux semaines peut être fractionné. »

Dès que le **12 mois** de service est terminé, le fonctionnaire peut prendre **30 jours** de congé. Mais il peut aussi le prendre en deux temps c'est-à-dire **15j*2** et il peut le faire cumuler par **3ans**. De toute manière, tout fonctionnaire doit se reposer durant **15j** d'une manière continue par an et peut réserver les **15j** autres pour ses convenances personnelles. Les **15j** obligatoires non fractionnés par an doivent-être pris et accordés sous forme de repos dans les **3mois** qui suivent l'ouverture du droit au congé. C'est le caractère continu, impératif et d'ordres publics du congé. Enfin, il est à signaler que le droit au congé se prescrit par **3ans**.

- Allocation du congé

¹⁰ Loi n°2003-044 du 28 juillet 2014 portant Code du Travail Malgache

L'Etat verse au fonctionnaire une allocation pendant toute la durée du congé et cela doit-être payé avant la date de départ en congé du personnel. Par contre, il y a aussi l'indemnité compensatrice du congé. L'article 90 nous indique que : « En cas de rupture ou expiration du contrat avant que le travailleur ait exercé ses droits au congé, une indemnité calculée sur la base des droits acquis doit-être accordée au lieu et place du congé.» Cela veut dire que si le contrat est rompu alors que le fonctionnaire n'a pas encore pris son droit au congé, il a droit à une indemnité qui compense son congé.

1.6 Suspension du contrat :

1.6.1 Suspension du contrat propre au fonctionnaire

La suspension du contrat de travail signifie une cessation temporaire de l'exécution du contrat de travail. Dans un établissement public, les fonctionnaires bénéficient de congé de maladie, de congé de maternité fixé à trois mois, de congé de paternité fixé à quinze jours et d'une autorisation d'absence spéciale en cas d'hospitalisation du conjoint ou de son enfant à charge.

1.6.2 Suspension du contrat pour cause de mise à pied

Outre cela, en cas de faute grave venant du fonctionnaire, la suspension pour cause de mise à pied peut aussi s'appliquer. Il consiste en une exclusion momentanée du salarié fautif de l'établissement. Dans ces conditions, l'Etat auteur de la suspension doit donc aviser l'autre partie de la cause et la durée probable de cette suspension. Et il doit reprendre le fonctionnaire après la durée de la suspension du contrat. Il ne peut pas résilier le contrat sinon le licenciement est considéré comme abusif.

Avant la mise en suspension du fonctionnaire, l'Etat est tenu de verser une indemnité de suspension à celui-ci qui est égale au montant de sa rémunération. Durant ce délais, le personnel ne recevra ni salaire ni avantages sociaux. Mais après ce délais de 6mois, il est remet dans tous ses droits et peut avoir d'un rappel de solde s'il n'a pas été révoqué. Regrettablement, en cas de recours du fonctionnaire devant la juridiction compétente, l'administration est tenue d'exécuter les décisions de justice y afférentes.

1.7 -Admission à la retraite

Concernant l'admission à la retraite, le fonctionnaire ne peut plus servir en qualité de fonctionnaire à partir de 60ans d'après l'article 75 de la loi sur le statut général des fonctionnaires.

Trois types de retraites peuvent accorder aux fonctionnaires. Evoquons-les en déterminant chaque condition.

Le premier est que le fonctionnaire, quel que soit son âge, peut être admis à la retraite d'ancienneté après avoir accompli 25ans de services effectifs et il peut obtenir la jouissance immédiate de sa pension de retraite.

Le second, c'est que le fonctionnaire, après avoir accompli 15ans de services effectifs peut être admis à la retraite proportionnelle quel que soit son âge et peut aussi obtenir la jouissance immédiate de sa pension de retraite.

Le troisième et le dernier est la retraite proprement-dit. Le fonctionnaire ici doit-être âgé de 45 à 55ans et n'ayant pas accompli 15ans de services effectifs. IL bénéficie d'un traitement compensateur fixé par décret pris en Conseil de Gouvernement.

Bref, la retraite signifie la cessation définitive de l'emploi du personnel. Pour ceux, la prestation mensuelle du salaire sera aussi effectivement annulée et cessée. Alors, pour un personnel admis à la retraite, il a droit à une indemnité d'installation de retraite, à jouir immédiatement. Celle-ci est prise avant son départ à la retraite et calculée proportionnellement aux années de services effectifs qui ne dépassent pas 12mois du dernier salaire.

Section 2 : Agents non encadrés de l'Etat

2.1 Recrutement

Les agents non encadrés de l'Etat sont engagés par des contrats à durée déterminée. A son recrutement, ils bénéficient tout de même une formation professionnelle de la même manière que celle des agents encadrés de l'Etat. De plus, les concours directs et professionnels organisés par le Ministère de la Fonction Publique, du travail et des Lois sociales sont ouverts également à celui-ci. Mais aucune discrimination de statut ne sera faite quant à l'attribution de bourses d'études, de stage et de perfectionnement.

Pour le domaine de travail, ces agents peuvent jouir le droit de déposer sa candidature aux différents cadres et corps de fonctionnaires existant dans la fonction publique.

2.2 Sécurité de l'emploi

Il est mentionné dans l'article 15 que: « La compression du personnel et le chômage technique ne peuvent être appliqués que dans le cadre réglementaire. » Et aussi que les agents non encadrés de l'Etat dispose également des commissions administratives paritaires. De ce

faite, si un agent commis une faute, cela devra-être constatée par écrit et contradictoirement avec l'intéressé devant la commission administrative paritaire.

2.3 Intégration

Le droit à l'intégration est accordé uniquement aux agents non encadrés de l'Etat à condition d'avoir accompli une ancienneté de services effectifs et continus d'au moins 6ans, et ceci est comptée à la date d'entrée dans l'administration. Ils peuvent faire prévaloir une bonification d'ancienneté lors de son intégration dans le corps de fonctionnaires. Cependant, cette bonification d'ancienneté correspond à la période d'accomplissement de son service national.

Une fois intégré, les agents ouvrent droit au premier lieu à l'indemnisation des droits à congé non pris dans sa catégorie d'origine ou au second lieu, un droit à la jouissance par l'intéressé de ses droits à congé non pris dans sa nouvelle catégorie. En puis, une commission nationale d'intégration est aussi créée pour eux-mêmes dudit agents non encadrés de l'Etat des Ministères, Institutions et établissements publics. La composition et le fonctionnement de cette commission seront déterminés par décret.

2.4 Rémunération et Avantages sociaux

D'après **l'article 32 de la loi 94-025**, « A égalité de compétences, de fonctions ou de diplômes, l'indice de rémunération des agents non encadrés de l'Etat est le même que celui des fonctionnaires. »¹¹ C'est-à-dire que ces agents a droit à une juste rémunération selon la qualité et le produit de son travail lui assurant ainsi qu'à sa famille.

Peuvent s'ajouter comme compléments de la prestation du salaire, les indemnités représentatives de frais, les risques inhérents des indemnités justifiées par l'éloignement, les indemnités de technicité. Ils bénéficient aussi du droit à une pension de retraite. Pareillement, le « secours décès » est toujours offert en cas de décès de l'agent suivant la même condition que ceux des fonctionnaires.

2.5 Avancement-Discipline-Récompense

Le déroulement de l'avancement se fait au même degré que celui des agents encadrés de l'Etat. Par contre, les sanctions disciplinaires applicables à celui-ci sont : l'avertissement, le blâme, l'abaissement d'échelon, la mise à la retraite d'office, le non renouvellement du contrat pour des raisons disciplinaires, la résiliation du contrat avec l'application des réglementations en

¹¹ Loi n° 94-025 du 27 novembre 1994 relative au statut général des agents non-encadrés de l'Etat

vigueur en cas de forte lourde. Après tout, on peut évoquer comme récompense une majoration d'ancienneté d'échelon, une lettre de félicitations ministérielle, institutionnelle ou de l'établissement public ; ainsi que l'avancement de grades et aussi la décoration.

CHAPITRE IV. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE

Dans ce quatrième chapitre, nous étudierons l'environnement interne ainsi que l'environnement externe de la D.R.I.

Section 1 : Environnement interne

Cette analyse interne fait ressortir les atouts et les contraintes internes pour l'établissement.

1.1 Forces

La collaboration avec les Centres d'Unités Opérationnels est une meilleure façon de bien organiser le domaine de la collecte d'impôt. Apparemment, la Direction Régionale des Impôts occupe de nombreux districts et communes. Or, plus les contribuables sont multiples, plus les recettes fiscales s'accroissent afin d'effectuer des travaux pour l'intérêt public. De même, l'existence des grandes entreprises contribuables comme le SACIMEM, la STAR, Paraky Anjarasoa etc rend la direction plus performante à l'accomplissement de son travail. A part tout cela, la D.R.I dispose à chaque entreprise (produisant des boissons, tabacs) des postes de surveillance qui vérifie et traite les impôts dû être payé de cette dernière.

A propos du milieu, la zone où se situe la D.R.I est facilement accessible à tous. Le lieu de travail où les personnels travaillent est aussi propre et bien aéré.

De plus, les employés de la D.R.I sont très dynamiques. Tout le personnel de l'établissement est compétent et responsable envers son travail.

1.1.Faiblesses

Etant donné ses forces, la D.R.I possède également certains points faibles. Souvent, la manque de certains documents, la manque des matériels ou bien l'usure des matériels traînent l'accomplissement de certaines opérations que ce soit au niveau de l'organisation interne ou au niveau des activités de la D.R.I. Ces retards induisent aux non satisfaction des personnels ainsi qu'aux non satisfaction des contribuables. En outre, pour les fonctionnaires qui souhaitent avoir ses allocations (indemnité pour mission, d'éloignement, de remboursement, de retraite), la préparation des dossiers nécessaires semble être difficile. C'est-à-dire que cela nécessite une durée prolongée.

Section 2. Environnement externe

Dans cette analyse, l'étude porte sur les opportunités et les menaces de la D.R.I dans le domaine PESTEL.

2.1.Opportunités

On peut dire que c'est le niveau de vie de la population qui entraîne l'augmentation ou la diminution des impôts versés. Nous pouvons envisager alors que si le niveau de vie des peuples s'accroît et que ces derniers obtiennent une bonne éducation vis-à-vis de la contribution à l'impôt, l'augmentation de la recette fiscale sera certainement assurée.

A propos de l'environnement technologique, l'existence du réseau WIFI dans le bureau représente au personnel une grande opportunité. Par suite, certains clients effectuent leurs affaires en employant juste le réseau WIFI, sans aucun déplacement et sans aucune perte de temps.

Outre cela, en ayant partenariat avec la banque, elle garantit également à ses clients un service assuré et sans limite. La collaboration avec la banque représente donc une aide favorable pour éviter toute sorte de corruption ou de souci.

2.2.Menaces

Les menaces ne fuient jamais l'établissement comme la D.R.I. Vue la situation actuelle, la plupart des entreprises se trouve en dehors du secteur formel. En vérité, elles sont presque des secteurs informels qui n'apportent rien à l'Etat Malagasy. Dommage, la situation économique des Malagasy reste apparemment instable d'où la multiplication des secteurs informels à la nuit de temps.

L'application du réseau WIFI présente aussi une grande menace et peuvent entraîner la non satisfaction des contribuables. Cela peut traîner le travail surtout si c'est urgent en cas d'absence de réseau.

Ainsi que se termine la deuxième partie du travail. Nous pouvons tirer un petit résumé que ces différentes modes de gestion apportent certainement une motivation pour les fonctionnaires au sein de la D.R.I.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie est consacrée par la discussion sur les résultats obtenus lors du stage. Ce sera aussi le moment pour la recommandation afin d'améliorer le processus d'administration des fonctionnaires de la D.R.I.

CHAPITRE V. DISCUSSION DES RESULTATS

C'est le dernier chapitre qui va commenter les résultats de la recherche et valider l'hypothèse évoquée dans la partie introductive.

Section 1 : Validation des hypothèses et discussion sur les résultats

1.1 Recrutement-Formation-Stage

Avant d'être recruté, les intéressés doivent passer au concours. Le concours est une procédure essentielle pour l'acquisition d'une poste en vue d'embaucher la personne compétente pour un travail. En plus, le fonctionnaire est embauché en raison de ses connaissances et ses aptitudes personnelles. Le concours est alors l'un des procédures pour savoir au moins la connaissance de l'intéressé afin qu'il soit recruté.

Lors du stage au bureau de la D.R.I, nous avons vu comment la Direction administre ses personnels. Dès que le contrat de travail est conclu par les deux parties, tous les règlements sont immédiatement appliqués en accompagnant toutes les instructions que ce soit les droits ou les obligations nécessaires à l'exécution du travail.

La connaissance des droits et obligations du fonctionnaire semble être essentielle pour la réalisation du travail pour qu'on puisse rendre performante l'organisation interne. Pendant ce temps-là, les deux parties sont tenues d'exécuter leurs obligations pour atteindre le but commun à tous.

La formation professionnelle et le stage sont aussi immédiatement exercés pour les candidats recommandés. Cette procédure représente un avantage tant pour l'intéressé que pour l'employeur. Et pour l'intéressé, cela lui vient en aide pour mieux connaître si le travail lui convient certainement. En outre, ce dernier pourrait également améliorer petit à petit son aptitude au travail. Il pourrait également faire des efforts personnels en utilisant ses forces, ses talents pour pouvoir réaliser parfaitement le travail qui lui attend. De plus, il n'agit pas seul à l'accomplissement du travail. En fait, le responsable lui donne toutes les instructions nécessaires à l'apprentissage. Sans aucune exception, ces procédures rendent les candidats efficaces à l'exécution de ses fonctions. En effet, le recrutement, la formation et le stage sont parmi les sources d'amélioration pour une bonne gestion des ressources humaines. On peut dire alors qu'il est essentiel d'appliquer ces procédures aux candidats.

1.2 Rémunération-Avantages sociaux-Récompense

Une fois que les agents encadrés ou non encadrés de l'Etat sont recrutés ou intégrés, ils reçoivent sûrement son salaire et les avantages sociaux qui correspondent à leur fonction et à leur indices. Cela veut dire que le salaire qui est la contrepartie de la prestation du travail ne s'offre gratuitement. Celui-ci doit s'accorder à la poste occupée du personnel, à son diplôme, à son statut et à sa catégorie professionnelle. Par contre, la prestation du salaire est obtenue respectivement chaque fin du mois dans leur compte banque. Nous savons durant le stage que les indices entre les personnels exerçant des activités dans un établissement public ne sont pas identiques. A chaque personnel son indice qui va lui déduire son salaire à la fin du mois.

A la réalisation du travail, les personnels ne soucient de rien pour le paiement de son salaire ou leurs indemnités car le paiement est prévu dans la charge de la Direction. Pour info, aucun personnel n'est jamais plaint contre le non-paiement de son salaire jusqu'à maintenant.

A part la rémunération, la récompense fait aussi partie du moyen de rémunérer, de valoriser les personnels. On peut citer : la lettre de félicitation, la majoration d'ancienneté d'échelon, le surclassement d'échelon ou aussi l'avancement immédiat de classe. D'après la théorie de Maslow : « les individus ont des besoins d'estime, de respect et de confiance parce qu'ils souhaitent être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. » Une récompense signifie une geste de remerciement, et surtout une reconnaissance envers le travail fourni du personnel pour mettre en valeur ses activités.

Bref, la rémunération, les avantages sociaux et la récompense représentent aussi une sorte de motivation du personnel pour qu'il continue de bien effectuer leur travail et d'être plus responsable envers ses professions. C'est une meilleure occasion pour faire croire qu'ils sont valeureux aux yeux de son employeur.

1.3 Promotion-Avancement

La promotion et l'avancement indiquent une sorte de nomination du personnel à un emploi plus supérieur. Mais la différence c'est que, l'avancement se fait automatiquement mais qui suit le règlement tandis que la promotion dépend de la qualité et la compétence du personnel concerné. La promotion pourra aussi être une augmentation de salaire alors que le travail occupé du personnel reste le même.

C'est plus qu'une façon de motiver le personnel afin qu'ils donnent le meilleur à l'accomplissement de son travail. Et puis, cela leur permet d'exécuter personnellement, loyalement et consciencieusement leur travail. Tout cela veut dire que la promotion et l'avancement permettent aux agents de travailler avec une bonne foi et apporter à l'exécution de son travail tous les soins d'un bon père de famille. Aussi, cela pousse les individus de travailler dur parce qu'il y a un avenir qui les attendent.

1.4 Organe consultatif-Discipline

Ces deux éléments constituent également une amélioration sur le mode de gestion du personnel. Pour avoir une bonne organisation, envers quelque chose ou quelqu'un et qu'elle soit harmonieuse, nous avons intérêt à mettre, à poser des règlements à respecter par tout le monde. La discipline est faite pour être connu pour tous et que tout le monde exécute son travail loyalement et consciencieusement.

D'ailleurs, l'organe consultatif exerce ses contrôles à l'égard de tous les personnels que ce soit encadrés ou non encadrés de l'Etat. La commission administrative établit aussi des rapports concernant chaque personnel. Ce rapport peut être la promotion, la récompense ou même le licenciement du personnel.

Bref, on peut conclure alors que l'existence des surveillants et des règlements sont essentiels pour tout le monde car cela leur incite d'être loyales envers le travail.

1.5 Congé payé – Politique de retraite

Le respect du temps de repos est essentiel pour les fonctionnaires. Nous savons tous que travailler durant une longue période est loin d'être facile. C'est pour cela que l'Etat accorde une loi sur le droit au congé payé aux personnels pour que chaque individu puisse prendre l'air, passer un peu de temps avec sa famille ou bien se reposer un peu face à la routine. Mais le plus important c'est que le congé est faite pour que le personnel puisse remettre à nouveau au travail, de bonne humeur avec dynamisme afin d'atteindre l'objectif commun.

Par contre, suite à des longues années de travail et même si le droit au congé est tenu, un personnel ne peut servir l'établissement tout au long de sa vie. La prestation de travail exige une limite d'âge. Au-delà de cette limite, le personnel sera admis à la retraite ou bien il bénéficie d'une pension de retraite ainsi que quelques surplus comme l'indemnité compensatrice de congé non pris. Mais avant son départ, il bénéficie d'une indemnité d'installation de retraite.

D'après toutes ces raisons, le droit au congé et la politique de retraite représente au personnel une considération sur le droit de l'homme.

1.6 Contrainte de l'étude

L'apparition de la loi concernant les personnels ne suffit pas. L'essentiel est de l'appliquer que de l'exprimer car nous savons lors de notre enquête auprès du responsable que certain droit indiqué dans ce loi ne s'exécute pas. Il y a aussi ce qu'on entend par « indemnité d'éloignement » que presque tous les fonctionnaires qui peuvent jouir ce droit l'ignore totalement. Cela semble normal car l'indemnité que doit obtenir un personnel est moins élevée comparée au frais dépensé pour la préparation des dossiers nécessaires à l'acquisition de ce droit.

Compte tenu de la situation économique actuelle, l'augmentation du salaire pourrait rendre la vie économique du personnel un peu stable.

A la réalisation du travail, la vie des collecteurs d'impôt n'est pas assurée. En vérité, un danger peut lui arriver suite à la menace, au geste indigne de certain contribuable sur le marché. Or, le personnel pourrait avoir des ennuis, des disputes et même il peut être attaqué par les contribuables.

Section 2 : Recommandation

Sur cette dernière section que nous évoquerons des propositions, des suggestions qui peut rendre la gestion du personnel très utile et performant.

2.1 Choix du personnel

Le choix du personnel est nécessaire car les fonctions dans un établissement dépendent fortement des services personnels. Avant de recruter des personnels, l'établissement devra bien qualifier ceux qui sont capables, compétents et responsables envers le travail qui les attendent. Les avantages de ce choix sont d'avoir des fonctionnaires capables d'exécuter facilement ses tâches et prendre des décisions sur certaine activité sans toujours attendre le chef hiérarchique.

2.2 Réduction sur certaine charge du personnel ou augmentation du salaire

²Cela veut dire que certain fonctionnaire occupe plus de travail contrairement à d'autre fonctionnaire alors que la rémunération des deux cas reste le même. De plus, l'augmentation sans cesse du prix du marché suivi de l'abondance des tâches effectuées du personnel pourront démotiver ce dernier. Dans ce cas, il pourra négliger son travail et le prendre moins au sérieux.

Mais la meilleure façon de motiver les personnels est seulement l'augmentation de son salaire quel que soit leur poste, leur classe ou leur niveau. Le salaire semble très important pour tout le monde pour faire face à la dégradation de la situation économique.

2.3 Recommandation relative aux moyens matériels et financiers

Les moyens humains, financiers et matériels participent en même temps à la réalisation des opérations de collecte d'impôt. Mais apparemment, nous pouvons dire que les moyens matériels et financiers sont insuffisants et insatisfaisants pour les fonctionnaires afin qu'ils exercent leur travail. Font parties de ces moyens matériels, les matériels de bureau et informatique qui sont essentiels pour l'exécution du travail pour faciliter le travail du fonctionnaire et de l'effectuer plus rapidement. Alors, le renouvellement de certains matériels est recommandé pour remplacer ceux qui sont déjà amortis et obsolètes comme les armoires qui conservent les dossiers archives.

2.4 Recommandation sur l'augmentation de l'investissement offert de l'Etat

L'augmentation de l'investissement offert de l'Etat est la source du bon déroulement de l'activité au niveau régional. De ce fait, nous pouvons espérer l'augmentation du salaire tant pour les niveaux inférieurs que pour les niveaux supérieurs. Ainsi, nous pouvons constater une augmentation sur les indemnités et toutes sortes d'allocation et même les pensions.

Outre, l'administration pourrait également profiter d'acheter des nouveaux matériels ou de renouveler ceux qui sont amortis et enfin d'ajouter ce qui en manque à chaque CUO pour beaucoup perfectionner le travail.

Et c'est ainsi se termine la troisième grande partie de ce travail. Cette partie nous montre ceux qui sont destinés à perfectionner l'organisation du personnel et surtout ceux qui nécessitent des innovations ou des changements.

CONCLUSION

Ce présent travail met en relief le thème : « la gestion du personnel » qui est une source de performance pour un établissement. Cette étude a comme principal souci de savoir comment le service personnel gère ses fonctionnaires car nous savons que la performance d'un établissement dépend fortement de ce que font les personnels.

La première partie de cette ouvrage a été conservée pour la présentation de l'établissement cible : DRI Vakinankaratra tout en présentant ses principales activités, son historique, son objectifs et tout ce qui le concerne. Tous les documents concernant l'établissement sont acquis par le service personnel.

Ensuite, nous pouvons voir aussi dans cette 1^{ère} partie « les sources de documentation, que ce soit à travers la bibliographie ou webographie ; le déroulement du stage et quelques aspects liés au sujet de ce mémoire ».

La seconde partie de cet ouvrage à été orientée sur les résultats collectés pendant toutes ces périodes de stage, et sur les données acquis lors de la descente sur terrain, à travers les questionnaires auprès du service personnel sans oublier la réalisation des analyses internes et externe de l'établissement. Les résultats concernent effectivement sur la GRH de l'établissement sur le mode de gestion des fonctionnaires que ce soit un agent encadré de l'Etat ou un agent non encadré de l'Etat, dès son recrutement jusqu' à son admission à la retraite.

La gestion des Ressources Humaines de la DRI est basée sur la loi n° 2003-011 portant statut général des fonctionnaires et la loi n°94- 025 du 17 Novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'Etat qui ont été décrété par son excellence Marc Ravalomanana.

La GRH au sein de la DRI Vakinankaratra se repose sur une politique bien définie. Cela commence par le recourt à des recrutements qui se répartissent en quatre manières différentes tels que le recrutement par voie de concours direct, par voie de concours professionnels, sur titre et par voie d'intégration. Les intéressés bénéficient d'un droit à un stage et également à une formation professionnelle, dès qu'ils sont recrutés. Ensuite, la rémunération des fonctionnaires est reconnue sur son indice et c'est ce dernier qui va déterminer le salaire de chaque personnel.

Ce personnel, que ce soit encadrés ou non encadré de l'Etat, auprès d'un stage d'au moins six mois, ayant droit d'un avancement automatique et que celui-ci se déroule suivant ne hiérarchie et un échelonnement à quatre classe.

En vérité, ces deux lois parlent en général sur les droits et obligations des fonctionnaires tels que le droit à une récompense à des congés payés, à des retraites mais certaines conditions à propos du travail devront être strictement appliquées pour que le personnel soit toujours responsable et loyal au travail.

La pratique de ce droit constitue une force majeure pour l'établissement car cela lui permet d'assurer la possession et la pérennité des personnels compétent et capable de contribuer à la création des valeurs de l'établissement. Par contre, nous ne pourrions pas ignorer l'insuffisance de l'action de fidélisation des personnels

Ainsi, pour répondre à notre problématique, et face à ces actions qui montre la valorisation des personnels, l'établissement possède une bonne performance c'est-à-dire que toutes ces pratiques de gestion administrative du personnel semble être très essentielle pour que les fonctionnaires s'investi encore plus dans son travail.

La réalisation de ce mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion. Alors que nous n'avons pas tout le temps de collecter des informations à chaque unité opérationnel et aussi pour la rédaction de ce mémoire.

Bref, nous espérons que nos suggestions pourront servir l'établissement à garder sa performance. Mais une nouvelle problématique se pose à présent : face à la forte dégradation sans cesse de la vie économique actuelle, est-ce toujours efficace ou est ce qu'il doit y avoir un changement sur la gestion du personnel pour parvenir à la performance de l'établissement ?

BIBLIOGRAPHIE

REVUES ET ARTICLES :

- Loi n°2003-011 du 03 Septembre 2003 portant sur le statut général des fonctionnaires
- Loi n°94-025 du 17 Novembre 1994 relative au Statut Général des Agents non encadrés de l'Etat
- Manuel de procédure
- Cours « droit de travail », 3^{ème} année encadré par Monsieur Narson TELOLAHY Fahadimy
- Cours « Organisation d'Entreprise », 1^{ère} année, encadré par Monsieur RANDRIANIRINA Herimamy Henintsoa Raphaël

MEMOIRES

- RAZAFIMAHATOLOTRA Andriamampionona Suze, « Gestion du personnel et motivation de travail »

SITES INTERNET :

- Nifonline consulté le 14 Avril 2021
- www.editions-legislatives.fr consulté le 8 Juillet 2021
- www.manager.go.com consulté le 9 Juillet 2021
- http://www.gestion.com

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VI
PARTIE I : IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT D'ACCEUIL ET	
METHODOLOGIE D'APPROCHE.....	3
CHAPITRE I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT.....	4
Section 1 : Présentation de la D.R.I. :	4
1.1 Renseignements Généraux :	4
1.2 Historique	4
1.3 Objectif.....	5
1.4 Activités de la D.R.I. :	5
1.5 Effectif du personnel :	6
Section 2 : Structure et fonctionnement.....	7
2.1 Structure	7
2.2 Fonctionnement.....	9
CHAPITRE II. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE D'APPROCHE	13
Section 1 : Cadre théorique d'approche.....	13
1.1 Gestion	13
1.2 Personnel (fonctionnaire)	13
1.3 L'Etat (employeur).....	13
1.4 Gestion du personnel	13
1.5 Administration du personnel	14
Section 2 : Méthodologie d'approche.....	14
2.1 Compte rendu global du stage :	14
2.2 Technique de documentation	15
2.3 Moyens de collecte de données :	16
2.4 Expérience obtenue :	16

2.5 Limites et difficultés rencontrées	17
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ETABLISSEMENT	18
CHAPITRE III. MODE DE GESTION DES FONCTIONNAIRES	19
Section 1 : Agents encadrés de l'Etat :	19
1.1 Recrutement	19
1.2 Rémunération	21
1.3 Organes consultatifs et Avancement	23
1.4 Récompense et Discipline :	24
1.5 Temps de repos des fonctionnaires :	26
1.6 Suspension du contrat :	27
1.7 -Admission à la retraite	27
Section 2 : Agents non encadrés de l'Etat	28
2.1 Recrutement	28
2.2 Sécurité de l'emploi	28
2.3 Intégration	29
2.4 Rémunération et Avantages sociaux	29
2.5 Avancement-Discipline-Récompense	29
CHAPITRE IV. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE.....	31
Section 1 : Environnement interne.....	31
1.1 Forces	31
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	33
CHAPITRE V. DISCUSSION DES RESULTATS.....	34
Section 1 : Validation des hypothèses et discussion sur les résultats	34
1.1 Recrutement-Formation-Stage	34
1.2 Rémunération-Avantages sociaux-Récompense	35
1.3 Promotion-Avancement	35
1.4 Organe consultatif-Discipline	36
1.5 Congé payé – Politique de retraite	36
1.6 Contrainte de l'étude	37
Section 2 : Recommandation	37
2.1 Choix du personnel.....	37
2.2 Réduction sur certaine charge du personnel ou augmentation du salaire.....	38

2.3	Recommandation relative aux moyens matériels et financiers	38
2.4	Recommandation sur l'augmentation de l'investissement offert de l'Etat	38
CONCLUSION.....		39
BIBLIOGRAPHIE		VIII
TABLE DES MATIERES.....		IX
RESUME		XII

RESUME

NOM : RAKOTOFIRINGA

Prénoms : Danielle Jenny

Mention/Parcours : GESTION, Administration et Management d'Entreprise

A.U : 2019 – 2020

Thème : LA GESTION DU PERSONNEL AU SEIN DE LA D.R.I VAKINANKARATRA

Nombre de page : 40

Contact de l'étudiante : 032 42 527 16

Adresse email : jenny.rakotofiringa@gmail.com



RESUME

Ce présent mémoire a comme principal objectif de savoir comment la direction des Ressources Humaines gère ses personnels pour qu'ils soient source de création de valeur pour l'établissement. Des études et enquêtes ont été effectuées et nous conduisent à savoir le mode de gestion de ces fonctionnaires. Outre, ce mode de gestion provoque des conséquences positives que négatives à chaque personnel. Mais à la fin, nous pouvons conclure que c'est une tâche délicate et indispensable qui motive les personnels à servir l'établissement.

Mots clés : Fonctionnaire, tâches, Gestion, Personnel

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to know how the human resources management manages their staff in order being the sources of value creation for the establishment. Studies and surveys have been carried out and lead us to know the mode of management of these civil servants. In addition, this system of management has both positive and negative consequences for each staff. But in the end, we can conclude that it is a delicate and indispensable task that motivates the staff to serve the establishment.

Keywords : official, tasks, management, staff

Encadreur : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur à l'IES-AV.