

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DESOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : MANAGEMENT ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

**THEME : LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE
CAS DU LTC Ampefiloha avec le METFP**

PRESENTE PAR:

Mademoiselle **RAMIARANTSALAMA Hasintsoa Nampoina**

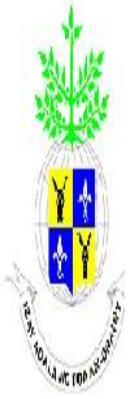
ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Monsieur **ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier**, Maitre de conférences, Chef de
département Gestion

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013/2014

Session : Septembre 2014

Date de soutenance : 08 Septembre 2014



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DESOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : MANAGEMENT ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

**THEME : LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE
CAS DU LTC Ampefiloha avec le METFP**

PRESENTE PAR:

Mademoiselle **RAMIARANTSALAMA Hasintsoa Nampoina**

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Monsieur **ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier**, Maitre de conférences, Chef de
département Gestion

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013/2014

Session : Septembre 2014

Date de soutenance : 08 Septembre 2014

REMERCIEMENTS

Je veux bénir Jéhovah en tout temps, sa louange sera constamment dans ma bouche¹
A tout honneur, je remercie «**DIEU TOUT PUISSANT**» pour m’ avoir donnée le courage, la force, la santé, l’intelligence, et la persévérance tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ce présent ouvrage n’aurait jamais été achevé sans la collaboration de nombreuses personnes à qui je voudrais leur adresser particulièrement tous mes sincères remerciements :

- Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l’Université d’Antananarivo, pour m’ avoir donné l’opportunité de poursuivre mes études ;
- Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d’Économie, de Gestion et de Sociologie de l’Université d’Antananarivo, pour la qualité de la formation dont j’ai bénéficié ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Olivier Origène, Maître de conférences, Chef du Département Gestion à l’Université d’Antananarivo, qui est mon encadreur pédagogique. Il a bien voulu accepter pour faire honneur de présenter ce mémoire de fin d’études en Gestion.
- Madame Saholiarimanana ANDRIANALY, Professeur titulaire, Directeur du Centre d’Etude et de Recherche en Gestion (CERG) ; Professeur à l’Université d’Antananarivo, Directeur du Centre d’Études et de Recherche en Gestion pour son aide en termes de support et de documentation pour la réalisation de ce travail ;
- Tous les membres du jury qui ont bien voulu accepter de juger ce travail.
- Sans oublier tous les professeurs auprès du Département Gestion qui nous ont offert des formations théoriques durant toutes nos études Universitaires.

¹ Psaumes 34/1

Nous exprimons aussi notre profonde gratitude à :

- Monsieur NENGALAHY Fiandra Parfait, DRH du METFP, qui a bien voulu nous fournir les informations dont nous avons eu besoin concernant l'enseignement technique et la GRH ;
- Monsieur JOSE, Proviseur du LTC Ampefiloha, pour nous avoir accueillis au sein de son établissement ;
- Tous les personnels du METFP et du LTC Ampefiloha

Un grand merci également à mes parents, pour ses encouragements de toutes sortes durant notre année d'étude entière, sans oublier nos collègues et nos amis proche.

A tous, encore une fois, UN GRAND MERCI.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
SECTION I: MATERIELS.....	7
SECTION II: METHODES.....	16
CHAPITRE II : RESULTAT.....	23
SECTION I : LA GRH DE L'ETABLISSEMENT	24
SECTION II : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	29
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	35
SECTION I : DISCUSSIONS.....	36
SECTION II : RECOMMANDATIONS.....	44
CONCLUSION.....	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	XI
ANNEXES.....	XII
LISTE DES ANNEXES.....	XII
TABLE DES MATIERES :	XIX

LISTES DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

BTS: Brevet des Techniciens Supérieurs

CPE: Commission Pédagogique d'établissement

DSI : Direction du Système d'Information

FFOM: Force Faiblesse Opportunité Menace

FTG : Formation technologique Générale

GRH: Gestion des Ressources Humaines

LMTA: Lycée Moderne et technique d'Ampefiloha

LTCA: Lycée Technique Commercial Ampefiloha

LTPA: Lycée Technique Professionnel Alarobia

METFP: Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

MFB: Ministère du Finance et du Budget

MO: Main d'Œuvre

OIT: Organisation International du travail

PO: Performance Organisationnelle

PRH: Personnel en Ressources Humaines

SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, threats

VAD: Vacataire Avec Décision

VSD: Vacataire Sans Décision

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau N°1</u> : Classification et effectifs des personnels.....	23
<u>Tableau N°2</u> : Nombre des postes budgétaire du METFP 2008- 2014.....	23
<u>Tableau N°3</u> : Répartition des enseignants par tranche d'âge	25
<u>Tableau N°4</u> : Résultat du baccalauréat du 2009-2013.....	28
<u>Tableau N°5</u> : Listes des quelques matériels pédagogiques et didactique	30
<u>Tableau N° 6</u> : Résultat de l'enquête.....	31

LISTE DES FIGURES

<u>Figure N° 1</u> : Chronogramme de réalisation.....	21
<u>Figure N° 2</u> : Etape de recrutement.....	42

INTRODUCTION

La Gestion des ressources humaines est sans doute l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle, que ce soit dans le secteur privé ou public. Elle a beaucoup évolué à travers le temps et à travers la société humaine, nous pouvons même dire que son évolution est parmi le plus spectaculaire¹. Aujourd'hui plus que jamais, la fonction RH doit faire face à de nombreuses évolutions et prises de conscience sociétales. Paradoxe de cette fonction : elle a pour vocation d'assurer l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise, son image, un bon climat social et la législation, quatre composantes parfois antinomiques. D'après l'année 80 la gestion des hommes s'élargit : Elton Mayo et ses expériences au Western Electric démontre l'importance des relations humaines : dès lors, on parle des besoins, de motivation, de psychosociologie. On met en place de nouvelles techniques de gestion de personnel plus spécialisées (technique d'accueil, communication ...) Les directions du personnel apparaissent de plus en plus dans le rang des entités importantes de l'entreprise². Les années 2000 marquent une prise de conscience importante en matière d'environnement et de responsabilité sociale et sociétale. L'entreprise ne peut plus être centrée sur elle seule, mais doit interagir avec son environnement et montrer qu'elle a une démarche « éco-citoyenne ». Ce début de siècle voit la Responsabilité Sociétale de l'entreprise se développer, ce qui replace la DRH au cœur des enjeux stratégiques de l'entreprise. On parle de plus en plus d'empreintes sociales, comme on parlerait d'empreintes environnementales. La dimension humaine est totalement intégrée dans le choix stratégique. On assiste à la naissance de nouveaux managers de RH avec leur nouvelle méthode. De nouveaux besoins se font sentir des deux côtés : si les entreprises recherchent plus de profit, plus de réactivité, plus de polyvalence, les employés quant à eux, demandent plus de considération, plus de confort, plus d'avantage, plus d'humanisme³.

Comme la GRH, la performance organisationnelle fait souvent l'objet de plusieurs débats intéressants. En effet, dans les années 1950, on entendait par PO la mesure dans laquelle une organisation en tant que système social atteignait ses objectifs. Durant les années 1960 d'autres auteurs la développaient comme la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Pendant les années 1980, la

¹ Cours théorique de GRH, 4^e année en gestion, 2012-2013, Université d'Antananarivo

² www.indicerh.net, consulté le 06/05/14

³ PERICCHI Jacques, Guide du management, édition Seuil, Paris, 1992, p 425

réflexion constructiviste a gagné du terrain dans le domaine de la théorie organisationnelle et on a reconnu que l'identification des buts était une tâche plus complexe qu'on ne l'avait d'abord pensée. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent⁴.

Toute organisation a son propre objectif à atteindre, pour y parvenir, chaque dirigeant est ainsi appelé à mettre à la disposition de l'entreprise tous les moyens dont cette dernière aura besoin. Peter Drucker a classé les moyens existants dans une organisation en nombre de cinq, qui sont : les moyens humains, les moyens matériels, les moyens financiers, temporels et informationnels.⁵ Tous ces moyens doivent être utilisés de façon cohérente, et complémentaire et convergent vers la réalisation d'un même but. Après avoir réuni toutes les ressources de base, la réalisation des objectifs peut se manifester dans l'un des résultats ci-dessous :

- Premièrement, l'entreprise ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui sont assignés
- Deuxièmement, l'entreprise parvient à atteindre les objectifs lui assignés mais avec l'utilisation non adéquate des ressources (plus de moyens) c'est -à-dire avec gaspillage de ses ressources ;
- Troisièmement, l'entreprise atteint les objectifs lui assignés avec l'optimisation possible des ressources (utilisation de moins de ressources).

Il va de soi que, c'est ce dernier résultat qui intéresse tout responsable de chaque entreprise.

Gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'optimisation des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile. Cela exige une maîtrise des activités de son entreprise. Ainsi donc, pour que l'organisation ait l'assurance de l'utilisation adéquate de ses ressources et parvenir à atteindre ses objectifs, elle devrait savoir que la véritable richesse d'une organisation est sa ressource humaine. Comme dit un proverbe arabe « la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme »⁶. Ce proverbe semble contradictoire mais vrai, puisque, le dessert se caractérise par le manque d'eau, mais l'arabe a mis l'accent non sur l'eau mais sur les hommes.

⁴ Lusthaus Charles, Adrien Marie- Hélène, Anderson Gary, Carden Fred, Montalvan Plinio George, « Evaluation organisationnelle », édition PADIE, Canada, 2003, p 136

⁵ Cours théorique d'organisation stratégique, 3^e année en gestion, 2011-2012, Université d'Antananarivo

⁶ www.proverb.com consulté le 15/05/14

Aussi ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur compétence, leur créativité.

L'importance du facteur humain dans l'entreprise moderne sollicite des méthodes spécifiques donc les ressources humaines doivent être administré comme le son ressources techniques et financières. Par ailleurs, les entreprises se trouvent actuellement confrontée à une cène mutation de leurs éléments due à une crise économique et à une mondialisation de la concurrence. Ces contraintes exigent qu'elle soit de plus en plus dynamique, compétitive et flexible, performante. De leur côté, les salariés se heurtent à de réelles difficultés : crainte de chômage, sentiment de baisse de pouvoir d'achat, évolution de l'organisation économique avec ses conséquences sociale (nouvelle technologie, développement de l'information et des connaissances). Ainsi l'entreprise doit réfléchir à la manière de s'adapter à cette mutation.

De nombreux théoriciens ont présenté les moyens humains comme une source d'une performance organisationnelle, à l'instar d'Adler, 1988 ; Reich, 1991 .Il serait difficile d'imaginer qu'une organisation peut atteindre le but qu'elle s'est fixé avec des ressources humaines peu efficaces, moins efficientes, et donc non performantes⁷.

Les intérêts personnels et collectifs des collaborateurs comptent parmi les facteurs d'amélioration de la performance, et les systèmes de reconnaissance individuels et collectifs doivent être adaptés, en conséquence, d'une manière continue

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. Selon Michel BEAUD, elle est « l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherches et des lignes d'analyses qui permettent de traiter le sujet⁸»De ce fait, une analyse de notre thème nous pousse à répondre à la question suivante : **Est-ce que la meilleure GRH améliore-t-elle la performance d'une organisation ?** Cette question semble très importante actuellement pour toutes entreprises ou organisation, alors nous allons voir la réponse dans la dernière partie, c'est-à-dire la conclusion après avoir entré dans le plus profond du thème.

⁷Lusthaus charles, Adrien Marie- hélène, Anderson Gary, Carden Fred, Montalvan Plinio George, « Evaluation organisationnelle », édition PADIE, Canada, 2003, p 152

⁸ BEAUD Michel, l'art de la thèse, édition la découverte, Paris, 1985.p 31

Nous avons ici deux types d'objectifs, à savoir : l'objectif global et l'objectif spécifique. Quant à l'objectif global, **il s'agit d'aider les établissements techniques publics à avoir ou à améliorer sa performance organisationnelle par la meilleure GRH.** On peut dire que toutes les organisations que ce soient privées ou publiques font des efforts pour assurer sa performance, et c'est pour cette raison que notre objectif global est ainsi.

L'atteinte de cet objectif global passe par l'atteinte des objectifs spécifiques. La présente étude se propose de faire la lumière sur **une GRH efficace en matière de : planification, recrutement, formation, rémunération, conditions de travail, motivation. Nous classons aussi comme objectifs spécifiques la recherche d'efficacité et d'efficience ainsi que la pertinence qui sont les trois variables cohérents et inséparables lorsqu' on parle d'une performance organisationnelle.** Comme résultat attendu, nous avons un intérêt à savoir le système de GRH des établissements techniques publics afin d'apporter des recommandations pour les points faibles que nous avons rencontrés suivant les enquêtes et les études menées et renforcer les points forts pour pouvoir, améliorer et maintenir ses performances organisationnelles.

Suite à cette problématique, il nous faut une hypothèse que nous allons vérifier tout au long de cet ouvrage. Selon Madeleine GRAWITZ une hypothèse « est une proposition de réponse à la question posée qui tend à formuler une relation entre les faits significatifs⁹ » Il s'agit en fait d'une réponse provisoire à l'interrogation soulevée par la problématique et que l'on doit soit confirmer, soit infirmer. Comme réponse provisoire principale, nous dirions que : **Sans une bonne GRH, la performance d'une organisation est incertaine.** Autrement dit, **la GRH joue un rôle vital dans la recherche et le maintien de la performance organisationnelle.** Pour ce, Nous n'avons qu'une seule hypothèse à vérifier. Ainsi, ayant énoncé la problématique et l'hypothèse, nous pouvons à présent dégager les objectifs de notre étude.

Le travail que nous allons présenter dans les pages qui vont suivre est divisé en trois chapitre différentes mais interdépendantes. Selon la méthode IMMRED, nous aborderons dans un **premier chapitre, les matériels et les méthodes, ensuite le résultat et**

nous terminerons par les discussions et les recommandations. Pour la présentation de notre recherche, chaque chapitre est divisé en section et cette dernière par des sous-sections, et ainsi de suite.

Concernant **le premier chapitre**, il est scindé en deux sections, la première parlera les matériels utilisés lors de la réalisation de ce travail. La seconde dévoilera les méthodes de collecte et de traitement des données.

En détail, la première section est divisée en trois sous-sections. Dans la première sous-section nous aborderons la présentation brève de l'établissement enquêté: LTC Ampefiloha ensuite les apports théoriques concernant les deux mots clés qui sont : la GRH et la performance organisationnelle, nous terminerons ce chapitre par le dit matériel en troisième sous-section. Comme les matériels, les méthodes sont aussi divisées en trois sous section, la première concerne la technique de collecte de données, la seconde nous montrera l'analyse et le traitement des données, ainsi que les limites de l'étude et les difficultés rencontrées pour conclure ce chapitre.

Dans le **deuxième chapitre**, en fonction de l'hypothèse que nous aurons soulevée, nous traitons les résultats obtenus lors des enquêtes effectuées et des entretiens. Nous allons donc le classer en deux sections. La première nous parlera le résultat du 1^{er} mot clé, et la seconde, celui du 2^e mot clé.

Dans la **troisième chapitre** que nous allons présenter quelques discussions et les recommandations en vertu de ces résultats et de ces analyses.

La discussion se fera sur les convergences et les divergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain. Elle fera donc l'objet de critiques vis-à-vis de l'établissement étudié concernant sa performance organisationnelle par une meilleur GRH .La recommandation sera une mesure d'atténuation ou mesure d'accompagnement à partir de la discussion.

CHAPITRE I :

MATERIELS

ET METHODES

Ce premier chapitre est réservé pour décrire les matériels et les méthodes que nous avons utilisés pour la réalisation de ce présent mémoire. Les matériels peuvent définir comme l'ensemble des outils nécessaires pour réaliser un tel travail¹. Cet ouvrage n'aura pas lieu sans l'utilisation des divers matériels que nous jugeons utile dès le début jusqu'à sa finalité. Les deux rubriques sont alors interdépendantes, si nous possédons tous les matériels nécessaires sans avoir recours à une démarche méthodologique, ce travail peut-être arrivait à sa fin mais il ne peut pas être bien organisé. C'est pourquoi nous définissons la méthode comme une démarche organisée et rationnelle d'un travail pour arriver à un certain résultat².

¹ Dictionnaire petit Larousse

² Dictionnaire Larousse

SECTION I : MATERIELS

Cette première section qui s'intitule matériels se divise en trois sous sections. Dans la première parlons-nous de la présentation du lieu d'étude dans lequel nous avons effectué notre enquête, passant par la deuxième qui nous permet de parler les apports théoriques concernant le thème, ainsi que les matériels utilisés pour la réalisation de cet ouvrage dans la troisième sous section

1-1 : présentation de la zone d'étude

Nous avons besoin d'une zone d'étude pour la vérification de l'hypothèse que nous avons posée, c'est la raison même de cette première sous section. Nous effectuons des enquêtes dans un établissement technique public, qui est le LTC Ampefiloha.

1-1-1: Justification de choix de la zone d'étude

Le choix de notre lieu d'enquête qui était le LTC Ampefiloha est motivé par le fait que l'enseignement technique dans sa globalité joue un rôle important dans le développement d'un pays. Nous avons choisi de centrer notre étude dans l'enseignement technique qui agit dans le secteur tertiaire, parce qu'elle a pour mission principale de former déjà les étudiants à être responsables pour devenir des futurs dirigeants d'entreprise. Alors, nous voulons apporter notre petite part pour améliorer la performance organisationnelle de cet établissement par l'étude de ses façons à gérer ses RH.

1-1-2 : LTC Ampefiloha

- *Généralité*

LTC ou lycée technique commercial est l'un des lycées techniques publics renommés à Antananarivo, dans l'adresse suivante : COMPLEXE SCOLAIRE Ampefiloha, Batiement D et C, Antananarivo 101. Il a pour objectif de former des étudiants aptes et compétents à exercer une profession d'une part, et de les former à continuer leurs études à l'enseignement supérieur d'autre part. Il possède deux type de formation dans le lycée : La formation professionnelle initiale (FPI) et la formation professionnelle qualifiante (FPQ) qui est payante ; avec les spécialités suivantes : la G1 prépare les élèves pour devenir des secrétaires de direction, la G2 forme les agents comptables, et enfin la G3 qui forme les agents commerciaux et la formation technologique générale (FTG). Il existe aussi une école supérieure la BTS pour les élèves qui ont leur baccalauréat.

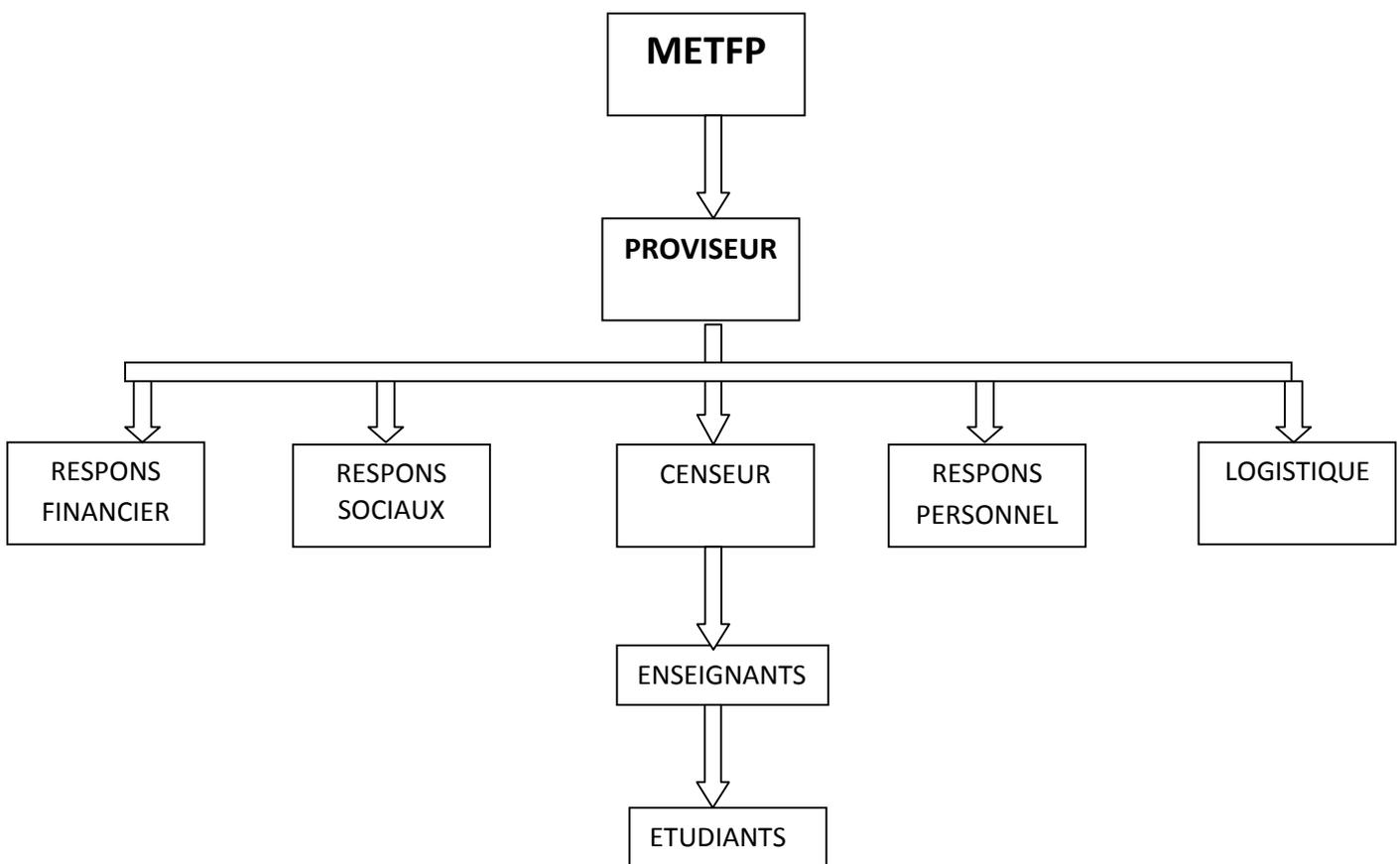
- *historique*

En 1959, la formation commerciale est assurée par la chambre de commerce à Tsimbazaza. En 1967 création du Lycée Moderne et Technique Ampefiloha. C'était en 1971 que le complexe scolaire Ampefiloha a été construit et il était indépendant du LMA et devenu LTC jusqu' à nos jours.

- *organisation*

Il est rattaché au METFP, mais le premier responsable des établissements est le proviseur qui est chargé de la direction et du bon déroulement de la vie scolaire sous tous les aspects. Le censeur qui veille à la bonne exécution du programme de formation. Les enseignants qui assurent l'efficacité des étudiants, ainsi que les personnels administratifs qui assurent la bonne marche de l'administration. L'organigramme se présente comme suit :

Figure N° 01 : Organigramme du LTC



Source : Auteur, 2014

1-2 : Apports théoriques

Aucune étude ou analyse ne peut être entreprise sans une connaissance théorique du sujet. Rappelons que notre thème concerne la GRH et la performance organisationnelle. Cette deuxième sous section est alors consacrée pour apporter des théories concernant d'une part la GRH et les éléments essentiels qui lui sont inséparables et la performance organisationnelle d' autre part.

1-2-1 : Théorie du premier mot clé : la GRH

- **Les ressources humaines**

Une entreprise ou une organisation est une disposition des moyens (matériels, personnels, financiers, etc.) en vue de leur mise en œuvre (groupement de personnes en organismes distingue, affectation des matériels...), selon les règles préalablement établies, c'est donc l'agencement particulier et définissable d'un ensemble d'éléments concourant à un même but. D'après cette définition, dans une organisation, il existe des ressources mises en œuvre pour l'atteinte des buts, l'une de ces ressources est l'humain.³

- **Gestion des ressources humaines :**

Tout d'abord, la GRH est l'ensemble des fonctions et des mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et de développer ses ressources pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation. Cette gestion intervient dans de diverses activités à savoir : la planification, l'acquisition, la conservation, la formation et le développement, l'administration la politique de rémunération, la relation sociale... des capitales humaines. Pour avoir des ressources plus efficaces, toutes les activités citées précédemment doivent être bien gérées. Cette liste n'est pas limitative mais la GRH englobe plusieurs activités

✓ La planification

La planification des RH regroupe l'ensemble des activités permettant au dirigeant d'une organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec les niveaux hiérarchiques d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés. Sans la planification des RH, on se trouve une telle situation comme celle-ci : effectif humain mal

³ Cours théorique d'organisation, 1^{er} année gestion, 2009-2010, Université d'Antananarivo

utilisé, définition des tâches peu claire, un travail de fonctionnement des tâches exercées au hasard, une pénurie ou surplus de MO.⁴

✓ *Le recrutement*

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise. « Le recrutement est l'ensemble des actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidatures qui possèdent les compétences et les attitudes nécessaires pour occuper un poste vacant ».⁵

✓ *La formation*

Par définition, « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires pour atteindre l'objectif de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles ». La formation doit être considérée comme, soit un moyen de développement car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de son entreprise, soit un moyen de croissance car une main-d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production ou enfin un moyen de faire face aux changements. La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.⁶

✓ *La rémunération*

Une rémunération est une somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu, une compensation. Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rémunération. Les composantes de la rémunération peuvent être présentées sous diverses manières. Pour les fonctionnaires, selon la loi en vigueur à Madagascar, « cette rémunération comprend : le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension, l'indemnité d'éloignement, les prestations familiales, l'indemnité de transport, l'indemnité de scolarisation. Et les fonctionnaires peuvent bénéficier des primes liées à la performance et au mérite, ainsi que d'autres indemnités ».

⁴ Cours de gestion des ressources humaines, 4^e année Gestion, 2012-2013, Université d'Antananarivo

⁵ Cours de gestion des ressources humaines, 4^e année Gestion, 2012-2013, Université d'Antananarivo

⁶ Cours de gestion des ressources humaines, 4^e année Gestion, 2012-2013, Université d'Antananarivo

✓ **Condition de travail**

Les conditions de travail englobent les questions salariales et de compensation, ainsi que les questions liées au temps de travail, aux périodes de repos, aux congés, aux pratiques disciplinaires et aux licenciements, de même que les questions liées à la maternité et au bien être des personnes⁷.

✓ **Motivation**

Le mot motivation vient du terme latin qui signifie bouger. Dans le petit Robert, la motivation est définie comme suit : « Action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement. » Le mot motivation comprend les termes motifs et actions. C'est une action qui se justifie par un motif. Lorsqu'on désire très fortement atteindre un objectif précis ou si l'on est confronté à un défi et qu'on désire améliorer son sort, on est motivé. Plein d'énergie, on fait tout pour atteindre cet objectif, et ce, malgré les obstacles et les contretemps. Du point de vue de la psychologie, la motivation concerne tous les comportements volontaires des individus ayant un objet déterminé. Du point de vue managérial, l'individu motivé est celui qui consacre toutes les énergies dont il dispose à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée.

1-2-2 : Théories sur la performance organisationnelle

▪ **Notion de performance**

Selon le Petit Larousse, une performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, une réussite remarquable. Le dictionnaire Petit Robert définit la performance comme étant le résultat chiffré dans une compétition. En reprenant les quelques définitions de la performance, elle s'articule autour de 3 sens essentiels : une réussite, le résultat d'une action et une action.

✓ **La performance comme une réussite :**

Chaque organisation a sa propre vision du succès. On peut donc assimiler la notion de performance à la réussite par rapport à ses objectifs, par rapport à ses concurrents, au sein même de l'organisation.

⁷ Marie-France Turcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez et Marie-Claude Allard, Thérèse Desrochers, Mickaël Tirilly, Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, 2011, p.53)

✓ **La performance comme le résultat d'action :**

Selon Bouquin : « la mesure de performance est entendue comme l'évaluation ex -post des résultats. C'est d'ailleurs le sens le plus communément utilisé.

✓ **La performance comme une action :**

Ce sens est beaucoup utilisé chez les auteurs anglo-saxons que dans le monde francophone. Il fait allusion au processus non aux résultats.

▪ **La performance organisationnelle**

Une organisation peut définir comme un ensemble des moyens (matériels, humains, financiers, informationnels, temporels ...) en vue de leur mise en œuvre pour l'atteinte d'un objectif commun. L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approches, mais il n'y a guère de consensus quant à ce qui constitue une grande série de critères.

Dans les années 1950, on entendait par performance organisationnelle la mesure dans laquelle une organisation en tant que système social atteignait ses objectifs (Georgopoulos et tannenbaum, 1957) ; durant les années 1960 et 1970, Yuchtman et seashore (1967) définissaient la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Pendant les années 1985 et 1990, la réflexion constructiviste à gagner plus du terrain dans le domaine de la théorie organisationnelle et on a reconnu que l'identification des buts était une tâche plus complexe qu'on ne l'avait d'abord pensé. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des différents intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent (Hassard et Parker, 1993). Autrement dit, le concept de performances d'une organisation repose au moins en partie, sur l'individu.

Chacun a sa propre conception de ce qui constitue une bonne performance organisationnelle et cela pose des problèmes. Avec toutes ces complexités, sur quels éléments devrait-on se concentrer lorsqu'on évalue la performance d'une organisation. Dans cet ouvrage nous prenons la théorie des quelques auteurs dans un ouvrage qui s'intitule « L'évaluation

Organisationnelle »⁸ qui s'efforce d'intégrer les divers courants d'opinion et de mettre au point un cadre multidimensionnel exhaustif qui aide à analyser n'importe quelle organisation. Selon ces auteurs la performance organisationnelle comprend trois éléments : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Voyons donc un à un chacun de ces éléments :

✓ **La performance organisationnelle du point de vue de l'efficacité**

Le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation et son efficacité. La définition que nous utilisons ici est un élément fondamental de ce que nous entendons par le terme organisation. On décrit communément les organisations comme des instruments au service d'une finalité. Si on se sert de cette description classique (Etzioni 1964), chaque organisation est mise en place pour remplir une fonction précise qui est rendue plus claire par ses buts. Ces derniers se manifestent dans les résultats de son travail et de ses activités pour les atteindre.

L'efficacité organisationnelle est une condition préalable pour qu'une organisation atteigne ses buts. Pour être précis, redéfinissant l'efficacité organisationnelle comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts

Les indicateurs d'efficacité : En règle générale, on ne distingue pas la dimension de l'efficacité qu'elle soit commune à toutes les entreprises. Cela va de soi. Autrement dit, Il n'y a pas de liste d'indicateurs qui pourrait servir à toutes les organisations (Eimicke, 1998), mais on peut citer comme les plus importants les indicateurs suivants : - *l'atteinte des buts* - *le nombre des clients servis* - *qualité de service ou produits* - *augmentation de demande pour les services ou produits*

⁸ Lusthaus Charles, Adrien Marie- Hélène, Anderson Gary, Carden Fred, Montalvan Plinio George, « Evaluation organisationnelle », édition PADIE, Canada, 2003.

✓ **performance : du point de vue de l'efficience :**

Le deuxième grand concept pour juger la performance organisationnelle est l'efficience. Chaque entreprise dispose d'un certain niveau de ressources pour fournir des produits et des services et elle doit fonctionner dans les limites des contraintes qui en découlent. Lorsque les résultats sont mesurés du point des ressources, le critère est l'efficience, laquelle nous définissons comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais en cours pour atteindre les objectifs. En général on mesure l'efficience par le ratio résultat moyen. Une organisation est également efficiente lorsqu'il utilise le moins de ressources possibles pour atteindre ses cibles.

Indicateurs d'efficience : Comme pour l'efficacité, on peut citer quelques indicateurs d'efficience qui pourront servir de guide dans le cadre d'une évaluation :- *couts par services ou programmes offerts -rendement par employé - cout par clients servi -taux d'absentéisme du personnel - ponctualité dans la prestation des services.*

Une organisation est efficace lorsque ces résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. L'efficacité et l'efficience ne disent cependant pas tout de la performance organisationnelle de nos jours, les entreprises doivent être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. La pertinence et le troisième concept font partie de la performance organisationnelle.

✓ **La performance du point de vue du maintien de la pertinence :**

Du point de vue de l'intervenant, la performance de l'organisation est la mesure dans laquelle ses besoins sont satisfaits. Les entreprises doivent être pertinentes pour les principaux intervenants. Dans n'importe quelle entreprise, l'organisation met un certain temps à évoluer et à se développer tôt ou tard, cependant, elle doit se renouveler afin de demeurer utile à leurs principaux parties prenantes. Si des crises internes et externes sont inévitables, les entreprises qui survivent sont celles qui parviennent à adapter leur organisation aux conditions changeantes. D'un point de vue systématique, pour qu'une organisation survive, elle doit fournir aux parties prenantes les produits et les services qu'elles veulent dont elles ont besoin, ainsi elle doit avoir une bonne organisation pour les satisfaire.

Chaque partie prenante a sa propre attente, alors que les dirigeants doivent bien gérer cette différente attente pour éviter le contre-pouvoir dans une organisation.

Les indicateurs de pertinence : - Satisfaction des parties prenantes - Nombre de nouveaux produits et services- Evolution de la réputation - Capacité à innover

1-3 : Autres matériels

Parlons maintenant des matériels proprement dits que nous avons utilisés pour effectuer ce présent ouvrage.

1-3-1 : Le guide d'entretien :

Au moment des entretiens, nous avons employé un questionnaire guide (voir annexe N°1), en vue d'élucider le sujet de recherche mais encore dans le but de bien cadrer et organiser la conversation. Nous avons aussi utilisé un questionnaire pour avoir l'idée de notre échantillon.

1-3-2: Autres :

En ce qui concerne la collecte des informations lors des entretiens, nous avons fait usage à des **supports sur papier** tel que les cahiers et les blocs-notes. Nous y avons inscrit toutes les explications données par la personne interviewée.

Nous avons eu besoin d'**Internet** afin de réunir plus d'information. Par ailleurs, c'est un moyen qui donne accès à de multiples et riches informations.

Quant au traitement des données collectées, nous nous sommes servis **d'un ordinateur**. Il était plus utile tant pour la transcription que pour l'enregistrement des données traitées. Dans l'ordinateur nous utilisons un logiciel bien connu, qui est le Microsoft office WORD pour la saisie et le traitement des textes.

Nous avons également employé **une fiche de lecture** pour servir de référence et d'appui dans la phase de discussions et recommandations ainsi que dans le cadre théorique.

Nous nous sommes pourvues d'un outil très nécessaire qui est **le dictionnaire**. Ce dernier peut définir comme le recueil, par ordre alphabétique, des mots de même langage, suivis le plus souvent de leur définition ou de leur traduction dans une autre langue. Nous avons utilisé le dictionnaire Larousse, le Petit Robert français. Il a grandement contribué à la rédaction du devoir.

1-3-3 : L'outil d'analyse : le SWOT

Il existe plusieurs outils d'analyse des données, un des outils les plus utilisés pour un chercheur et le diagnostic SWOT en anglais ou FFOM en français, que nous allons développer dans le chapitre deux.

SECTION II : METHODES

Cette deuxième section décrit la démarche suivie pour la réalisation des recherches afin de vérifier l'hypothèse de départ et d'atteindre les objectifs que nous avons fixés. Elle concerne également les modes de collecte des données ainsi que leur traitement. Nous décrivons ainsi les limites et les difficultés survenues et enfin, le chronogramme de réalisation qui montre l'organisation et le déroulement du travail dans le temps.

2-1 : Technique de collecte des données

La collecte des informations n'est pas un travail aussi simple puisqu'il faut savoir dès le début le cadre contextuel de la recherche et c'est après qu'il faut se référer à la source susceptible de procurer des données fiables.

2-1-1 : La documentation :

Dans le but d'assurer la fiabilité des informations transmises dans ce travail de mémoire, nous avons procédé à des recherches théoriques avant d'entreprendre les enquêtes sur terrain. Nous avons réuni des documents se rapportant au sujet de ce mémoire, tant à la performance organisationnelle à la gestion des ressources humaines. De plus, nous avons recueilli des documents relatifs à l'élaboration de mémoire proprement comme des guides suivant la méthode IMMRED

En outre, nous avons visité des sites Web en quête d'autres idées en vue d'enrichir les données rassemblées dans ce mémoire. Nous avons recueilli tant de documents numériques tels que des exposés, des extraits de thèse, de mémoire complet, des résumés à partir des moteurs de recherche (Google, Yahoo ...) ou encore dans des bases de données (mémoire en ligne).

Aussi, notre recherche est appuyée par la consultation des cours théoriques universitaires dispensés à tous les niveaux d'études au sein du département gestion, on peut citer le cours d'organisation pour la première année, l'organisation pratique et stratégique pour la troisième année, la méthodologie en quatrième année ainsi que la Gestion des ressources humaines.

Lorsque les documents nécessaires ont été rassemblés, nous avons procédé à la collecte des informations. Ces dernières sont classées suivant deux catégories.

Les informations secondaires :

Les informations secondaires sont les informations qui ne sont recueillies qu' auprès des centres de recherche et d'autre centre de documentation comme le centre d'informations techniques et économiques (CITE) Ambatonakanga, le bibliothèque universitaire (BU), le centre d'études et de recherche en gestion (CERG) à Ankatso. Généralement, il s'agit des théories de deux éléments indiqués sur le thème de recherche.

D'une part nous avons cherché ce qu'on entend vraiment par la performance organisationnelle, ses composants, ses indicateurs ... D'autre part, nous avons essayé de connaître ce qui est une gestion des ressources humaines.

C'était à partir de ces informations que nous avons pu avoir un concept sur la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Par ailleurs, cela nous servait beaucoup de guide pour la collecte des informations sur terrain.

Les informations primaires :

Les informations primaires sont les informations présentant des données à caractère original, dans l'état où elle a été conçue au produit, autrement dit ce sont les informations de première main. Dans notre cas d'espèces elle concernait les informations qui ne sont obtenues que par une descente sur terrain. Elle touche directement le sujet de mémoire de sorte qu'elle mène à l'atteinte de l'objectif et aux résultats de recherche.

Les informations que nous constatons importantes sont transcrites en plusieurs questions que nous verrons dans le guide d'entretien. L'élaboration de ce guide sera utile pour l'entretien.

2-1-2 :L'entretien :

Concernant la collecte des données dans ce travail de recherche, nous avons réalisé des enquêtes sous forme d'entretien individuel avec l'outil guide d'entretien dans l'annexe N°1. Nous avons utilisé cette méthode car notre sujet de recherche nécessite des explications détaillées recueillies à partir des questions ouvertes.

L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. Lors de l'enquête, nous avons choisi *l'entretien semi directif* c'est à dire, cadrer le débat sur la pratique de notre thème au sein de l'établissement afin de préciser les réponses attendues.

▪ Le déroulement de l'entretien :

Le déroulement de l'entretien est comme suit : d'abord, nous avons cherché le premier responsable des établissements qui est le proviseur, après avoir eu exposé notre thème de mémoire, ils acceptent alors de répondre à notre question, ensuite, nous avons fixé un rendez-vous pour l'entretien avec les différentes personnes dans le lycée selon ses disponibilités. Suite à l'entretien, nous pouvons dire que les réponses sont exploitables. Comme le thème de ce mémoire est axé sur la GRH, et la performance organisationnelle, nous avons intérêt à s'entretenir avec : les responsables du personnel pour savoir la GRH du lycée, le proviseur pour l'obtention des informations générales concernant le fonctionnement global de l'établissement, les censeurs pour l'obtention des quelques documents nécessaires dans cet ouvrage, ainsi qu'avec les quelques nombre d'enseignant et des personnels administratifs et les étudiants. Nous avons aussi effectué un entretien avec la DRH du METFP puisque ce dernier est le premier responsable dans la gestion du lycée, et avec la DSI pour la collecte des données chiffrés concernant l'établissement.

▪ Durée de l'entretien :

Comme nous l'avons vu précédemment, le guide d'entretien est composé des quelques questions, cela nécessite de temps. En sachant que le temps est très précieux, même une seconde, surtout pour les responsables qui s'occupent tant de choses. Pourtant, l'entretien n'est pas fini en une seule fois. C'est pourquoi notre intervention se fait maintes fois pour ne pas occuper trop le temps des interviewer.

▪ **Le guide d'entretien :**

Selon le cours de méthodologie en quatrième année, le guide d'entretien est un ensemble des questions bien structurées, dans le but d'obtenir des informations pour un but précis. La phase de préparation du questionnaire est une phase importante pour avoir un résultat satisfaisant. Il ne peut pas être exploitable sans avoir maîtrisé le thème et compris l'orientation de ce travail, il doit être élaboré en fonction des objectifs de la recherche ainsi que des hypothèses que nous voudrions démontrer.

Il est important que toutes les questions dans le guide d'entretien soient fondées sur les théories. La méthode d'élaboration de ce guide est donc la suivante : à rappeler que notre thème est la « la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle », nous l'avons divisé en deux mots-clés qui sont :

Premier mot-clé : la gestion des ressources humaines

Deuxième mot-clé : la performance organisationnelle

Le premier mot-clé étant divisé en six parties qui sont : la planification, le recrutement, la formation, la rémunération, la condition de travail, et la motivation.

Quant au deuxième mot-clé nous demandons l'efficacité, l'efficience et la pertinence qui sont toutes des éléments qui forment la performance organisationnelle.

2-2 : Analyses et traitement des données

Pour l'analyse des données, nous choisissons d'utiliser le diagnostic SWOT, ou appelé plus communément FFOM.

2-2-1 : le diagnostic SWOT

Le diagnostic SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, threats), est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise, comprendre les besoins de celle-ci et ainsi de guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation.

- **analyse interne :**

Pour identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise, il est préférable de réaliser une analyse interne. Il convient notamment à examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et sa performance.

- ✓ **Les forces** : correspondent aux porteurs qui permettent à l'entreprise de mieux réussir par rapport à ses concurrents.
- ✓ **Les faiblesses** : définissent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

- **analyse externe :**

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement :

- ✓ **Les opportunités** : correspondent à des tendances favorables ou facteurs clés de succès qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dans lesquelles le projet peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel et dont l'entreprise pourrait en tirer profit ;
- ✓ **Les menaces** : Désignent les problèmes posés par la transformation ou perturbation de l'environnement externe au projet et pouvant détériorer la position de l'entreprise. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser en l'absence d'une réponse stratégique appropriée dans cette situation.

2-2-2. Traitement des données

Les données obtenues lors de notre recherche et de l'entretien sont traitées manuellement, ci- après donc les étapes de traitement : premièrement, nous avons divisé notre thème en deux mot clés ; le premier parle de la GRH et le second développe la performance organisationnelle. Ensuite, il se subdivise encore par des sous- mots clés. Ces derniers composent quelques questions que nous utilisons pour obtenir les informations primaires auprès des établissements en question. Ces données primaires nous servent à présenter donc le résultat de notre étude, car ils concernent le cas des établissements en matière de GRH et de la performance organisationnelle.

Enfin, toutes les informations obtenues sont comparées par les théories des différents auteurs, afin d'en discuter et d'en proposer des recommandations après.

2- 3 : Limites et difficultés rencontrées

Les limites et les difficultés rencontrées sont des sources de découragement pour les étudiants pour la réalisation de mémoire, mais cela ne nous empêche pas de terminer notre travail de recherche.

2-3-1 : Limites

Nous savons tous que toute chose a sa limite, c'est évidemment le cas pour le présent mémoire, dans ce cas nous pouvons citer les limites suivantes :

Limite sur le plan intellectuel : sur le plan intellectuel, c'est-à-dire à la limite de notre connaissance qu'on a procédé à la réalisation de ce mémoire. L'encadreur pédagogique nous donne les indications générales, le cadre à suivre et corriger ce que nous avons préparé.

La bibliographie : d'une part, les informations sont fiables, vérifiées, de qualités, classiques et universelles et d'autre part nous pouvons dégager comme limite de cet outil l'insuffisance de mise à jour, l'inaccessibilité et la confidentialité de certains documents.

Webographie : la fiabilité des informations sont douteuses, ainsi que la multitude de versions sur un même sujet nous pose des problèmes.

Le guide d'entretien : vu le nombre des questions dedans, il demande de disponibilité des responsables.

2-3-2 : Difficulté rencontrées

Une nouvelle norme a été apparue pour la structure de l'ouvrage une telle nouveauté appelée IMMRED nécessite pédagogiquement une préparation ou formations suffisantes pour nous. Néanmoins, nous avons essayé de mener à bien cette étude, ce qui nous a permis d'élaborer ce présent mémoire.

2-3-3 : Chronogramme de réalisation

Le mot chronogramme est de la même famille que le terme chronologie. D'une façon générale, on définit la chronologie comme « la science de l'ordre de temps et des dates » ou « liste d'évènement par ordre de date » (voir annexe N° 05).

Nous venons de voir dans ce premier chapitre les matériels et les méthodes pour mieux aborder l'étude. Cette étude s'est déroulée généralement au sein de l'établissement technique public « LTC ». La recherche est axée sur la GRH et la performance organisationnelle de l'établissement. Après avoir présenté les méthodologies de collectes des données ainsi que les démarches que nous avons poursuivies, entrons maintenant dans le deuxième chapitre qui consiste à présenter les résultats de l'étude que nous avons effectuée.

CHAPITRE II :

RESULTATS

Ce deuxième chapitre nommée résultats montre les fruits de l'entretien au sein de notre zone d'étude à partir des matériels et des méthodes que nous avons présentés dans le chapitre précédente. Il est donc basé sur l'hypothèse que nous avons posé auparavant, qui est : « la bonne gestion des ressources humaines entraîne une performance organisationnelle ».

Nous l'avons divisé en deux sections ; la première montre le résultat du premier mot-clé qui est la gestion des ressources humaines, quant à la deuxième, elle dévoilera les résultats obtenus sur la performance organisationnelle.

Avant de commencer, il est bon de mentionner que, les résultats sont présentés sans être analysés.

SECTION I: LA GRH DE L'ETABLISSEMENT ETUDIE

Comme nous avons déjà dit que la GRH est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. Pour l'acquisition, le développement, la conservation des RH ; les activités suivantes semblent très importantes : la planification, le recrutement, la formation, la rémunération, la condition de travail, la motivation ; et nous les ajustons par le cas du lycée en question dans les deux sous sections qui suivent.

1-1: L'acquisition et le développement des RH

Pour mieux comprendre cette sous section, nous allons présenter le personnel de l'école avant d'entrer dans l'acquisition et le développement de ses RH.

1-1-1 : Présentation du personnel

Puisque notre zone d'étude est une établissement public, la plupart des personnels sont des fonctionnaires qui sont soumis et gérées suivant des textes et des procédures qui se trouvent dans le statut général des fonctionnaires d'après la loi N° 2003-011 du 03-09-03 et N° 94-025 du 17-11-94, mais nous constatons que, malgré cette loi, chaque établissement a sa propre politique des RH d'une part ; et qu'il emploie d'autres personnes qui ne sont pas à la disposition de l'Etat d'autre part, que nous allons voir dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 01 : classification et effectif du personnel

	LTC AMPEFILOHA		
	Fonctionnaires	Vacataires Avec Décision	Vacataires Sans Décision
Personnes enseignants	33	6	5
PAT	12	18	6
TOTAL	45	24	11
Grand total	80		

Source : METFP, 2014

Ce tableau montre le nombre actuel des employés dans notre zone d'étude, les fonctionnaires représentent 56,25% du personnel. Par ailleurs, les Vacataires Avec Décision représentent 30% ; ainsi que 13,7% pour les Vacataires Sans Décision.

1-1-2 : Le recrutement

Suivant l'entretien que nous avons fait, nous constatons qu'il existe 2 types de recrutement dans l'établissement :

Premièrement, puisqu'il est rattaché au METFP, le recrutement est donc assuré par ce dernier, plus précisément, le recrutement des fonctionnaires et des vacataires avec décision. Il est fait par une simple étude de dossier. Dans ce Ministère, pour assurer la politique de la bonne gouvernance, lors de recrutement, il existe un appel à la candidature ouvert pour tous. Pour étudier le dossier des candidats, il existe une commission de recrutement dont les membres sont les responsables dans des différents services. Le recrutement dépend de la disponibilité des postes budgétaires.

Tableau N° 02 : Nombre des postes budgétaire du METFP 2008- 2014

	2008-2010	2012	2013	2014
Nombres des recrutés	346	150	-	200

Source : Rapport d'activité de la DRH du METFP, 2013

Dans ce tableau, le METFP recrute 346 agents entre 2008 et 2010, alors qu'il est au nombre de 150 pour 2012. Suite à une insuffisance des postes budgétaires, il n'y a aucun recrutement pour 2013. Pour cette année, on a octroyé 200 postes budgétaires au Ministère.

Deuxièmement, l'établissement a sa propre politique de recrutement en cas d'insuffisance de personnel si les demandes ne sont pas encore répondues par le Ministère. Le nombre des recrutés est limité par le budget propre de l'établissement.

a) Le recrutement interne

Lors d'une sortie de promotion, les 2 premiers élèves dans la classe BTS sont invités à enseigner dans le lycée selon sa spécialité, même s'ils n'ont pas encore des expériences pour l'enseignement. Ils sont à la charge de l'établissement, ce sont les vacataires sans décisions, leur traitement est très différent de celui des fonctionnaires et des vacataires avec décision.

b) Le recrutement externe

L'offre d'emploi n'existe pas dans l'établissement, tandis que les demandes sont très nombreuses. Alors que les enseignants sont insuffisants et les budgets sont très limités. Suite à

l'augmentation des demandes, le recrutement suit quelques étapes. Premièrement, le censeur et le proviseur étudie les dossiers des demandeurs. Ensuite, on passe par une sélection suivant les critères mises en place. Après, les candidats sélectionnés sont convoqués pour passer un petit entretien et ils sont recrutés.

1-1-3 : La formation

Comme nous avons déjà dit que dans l'établissement, on y trouve 2 types de personnels : les enseignants et les PAT. Leur formation est très différente, que nous allons voir une à une.

▪ Les PAT

Les PAT regroupent les personnes qui assurent la bonne marche de l'établissement, on y trouve le proviseur jusqu' aux femmes des ménages et des gardiens. D' après notre enquête avec les personnels, ils nous disent que « les formations sont rares dans notre établissement ». Ils effectuent leur travail par la routine qui n'a aucun changement depuis des longues années.

▪ Les enseignants

La plupart des enseignants sont âgés (voir tableau N°03). Au niveau des organisations, plus les personnels sont anciens, plus, ils détiennent des compétences et des expériences considérables. Alors, dans l'établissement, il n'existe plus des formations pour eux. Mais les nouvellement recrutés qui n'ont pas ou qui ont peu d'expérience bénéficient des encadrements ou des formations par ceux qui sont déjà expérimentés en la matière. Pour ce, il existe donc une commission pédagogique d'établissement (CPE), qui est un groupement des enseignants d'une matière. Par exemple : tous les profs d'économie dans le lycée sont réunis pour le partage des expériences et des savoir faire, et former surtout les débutants.

Tableau N° 03 : Répartition des enseignants par tranche d'âge

Tranche d'âge	25- 29	30-39	40-49	50-59	60	61-64
Nombres	8	8	4	9	6	9
	20			24		

Source : DSI METFP, 2013

Le tableau ci-dessus justifie le vieillissement de l'effectif des enseignants du LTCA. Les personnes âgées plus de 50 ans sont au nombre de 24, ou 54,55% du personnel tandis que les

plus jeunes c'est à dire à partir de 25 ans ne sont que de 20 qui représentent 45,45% des personnels.

1-2 : La motivation des RH

Nous classons dans cette section les moyens qui incitent les employés à bien travailler, comme la rémunération, la condition de travail et la motivation proprement dite.

1-2-1 : La rémunération

Nous avons déjà vu précédemment qu' il existe 3 types de personnel dans notre zone d' étude, regardons donc un à un la politique de rémunération applicable à chacun d' eux.

▪ Les fonctionnaires

Le fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération juste. Cette dernière est conforme aux grilles indiciaires fixées par le décret N° 79-364 du 22 décembre 1979 (voir annexe N°02) ; selon leur catégorie et leur corps. Cette rémunération comprend : le traitement indiciaire soumis à une retenue pour pension, l'indemnité d'éloignement, les prestations familiales, l'indemnité de transport, l'indemnité de scolarisation.¹

▪ Les vacataires avec décision

L'Agent non encadré de l'Etat a droit, après service fait à une juste rémunération selon la qualité et le produit de son travail lui assurant ainsi qu'à sa famille, une existence conforme à la dignité humaine. Cette rémunération comprend : Le traitement soumis à retenue pour pension, L'indemnité de résidence, Les prestations familiales, L'indemnité de scolarisation.²

▪ Les vacataires sans décision

Puisqu'ils ne sont pas du personnel public comme les fonctionnaires et les VAD, Leurs rémunérations sont fixées et payées par l'établissement lui-même. Ils représentent 6, 25% des personnels pour les enseignants et 7,5% pour les PAT.

1-2-2 : La condition de travail

La condition de travail et la motivation se rattachent de très près, puisqu' une personne est motivée dans son travail si les conditions dont elle se trouve lui conviennent et lui sont

¹ Loi N° 2003-011 du 03 sept 2003 portant SGF, article 27

² Note : Loi N° 94- 025 relative au SG des agents non encadrés par l'Etat, article 31

favorables. Alors dans cette sous- section, nous ne parlerons que les horaires de travail, mais nous développerons les autres dans la rubrique motivation.

Concernant le temps de travail, les PAT dans l'établissement doivent travailler 8h par jour d' après le droit de travail. Dans certains cas, ils peuvent choisir l'heure d'arrivée et de départ, mais l'essentiel est l'accomplissement des travaux. Les surveillants généraux dépassent cette limite parce qu'ils doivent arriver avant la première heure de rentrée qui s'affiche à 7h, et ils quittent l'établissement après 18h. Pour les enseignants, ils ont déjà leur emploi du temps spécial selon l'organisation en place.

1-2-3 : la motivation

Pour les personnels de l'Etat, leurs avantages qui sont des motivations à leur travail sont déjà mentionnés dans la Loi N° 2003-011 du 03 sept 2003 portant SGF et la LOI N° 94-025 du 11 octobre 1994 Relative au Statut Général des Agents non encadrés de l'Etat, comme : les rémunérations et les indemnités de diverses formes, les congés (congé de maladie, congé de maternité, de paternité...), la pension de retraite à l' âge de 60 ans, l'avancement des classes et d' échelon (ce sont des promotions pour les personnels publics).

A part de tout ce qui est prévu par la loi, l'établissement a son système de motivation pour encourager ses personnels sans exception.

- **Le panier de PPN**

Toutes les fins de l'année, les personnels bénéficient du panier composant de quelques kilos de riz, du sucre, des litres d'huile, des paquets de sel...

- **Les indemnités aux examens**

Les PAT sont autorisés d'effectuer des travaux supplémentaires, comme des jurys dans des divers examens dans le domaine du METFP, pour ce, l'absence est autorisée mais il faut prévenir au préalable le responsable.

- **Facilité de paiement**

L'établissement est en collaboration avec des entreprises, telles que : l'EUREKA, COTONA, ELITE. Tous les personnels quelque soient leur fonction ou leur place ont bénéficié d'une facilité de paiement lors des achats dans ces entreprises.

▪ **Le climat social**

Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement compte tenu de l'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle, etc.³ L'environnement social joue un rôle prépondérant dans une société parce qu'il conditionne l'implication du salarié dans son travail. La vie sociale de l'établissement tourne autour du mot « fihavanana » étant donné que les employés sont tous des malagasy et ils se connaissent les uns des autres ; ils soutiennent leurs collègues lors du malheur ou du bonheur.

Dans cette section, nous avons parlé de la GRH du LTC Ampefiloha qui est le fruit de notre entretien avec les responsables. Elle nous montre la présentation du personnel qui y travaille, ainsi que les résultats des composantes de la GRH que nous avons énuméré dans la partie théorique.

Passons maintenant par la deuxième section qui est la performance organisationnelle.

SECTION II : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, nous parlerons de la performance organisationnelle du LTC, qui se remarque par son efficacité, son efficience et sa pertinence.

2-1 : Efficacité

Rappelons- nous que, l'efficacité concerne en général l'atteinte de l'objectif mise en place pour une période donnée. Nous allons donc vérifier si l'établissement en question représente cette efficacité.

L'objectif pour chaque année scolaire est l'augmentation du taux de réussite aux examens officiels (BEP, BACC) par rapport à l'année dernière. Présentons dans le tableau ci-après les résultats du baccalauréat pendant les quatre dernières années.

³ www.yahoo.fr: définition du climat social, juillet 2014

Tableau N° 4 : Résultat du baccalauréat du 2009-2013

	2009-2010				2011-2012				2012-2013			
	FTG	G1	G2	G3	FTG	G1	G2	G3	FTG	G1	G2	G3
NBRINSCRIT	41	21	255	175	34	19	261	166	41	32	306	185
ADMIS	36	21	208	135	25	19	215	135	28	32	268	157
%	87,8%	100%	81,56%	77,1%	74%	100%	82%	81%	68,9%	100%	87,5%	84,8%
Mention TB	01	-	-	-	01	01	02	-	-	-	07	-
Mention B	01	-	21	07	04	-	25	21	05	-	39	09
Mention AB	20	09	59	33	06	06	73	42	06	05	93	53
Passable	14	12	128	95	14	12	115	72	17	27	129	95
% Mention	38%				46%				48,5%			
% Général	81,30%				82%				86%			

Sources : Madame le censeur du LTC, 2014

Ce tableau nous montre les indicateurs d'efficacité que nous avons cités dans la partie théorique, comme : l'atteinte de l'objectif que nous référons par le biais du résultat du baccalauréat qui s'améliore d'année en année, il est de 81,30% pour 2009-2010, il arrive jusqu' à 86% du 2012-213. Le pourcentage de mention reflète la qualité de l'éducation qui est de 38%, 46%, et 48,6% respectivement pour les 4 dernières années. Nous rapprochons le nombre des clients servis par les étudiants inscrits chaque année pour l'examen officiel par spécialité.

2-2 : Efficience

Dans la partie théorique, nous avons défini l'efficience à l'atteinte des objectifs et à un moindre coût. Comme l'efficacité, la rubrique efficience se compose aussi trois questions. La première concerne les charges de personnel, ensuite les matériels utilisés, et enfin l'utilisation des ressources financières.

2-2-1 : les charges de personnel

Ci- après la question que nous avons posée : les charges des personnels sont-ils en rapport avec leur activité ? La réponse du responsable est la suivante: professionnellement, les charges des personnels sont en rapport avec leur productivité parce que les résultats pour chaque année sont toujours satisfaisants. Les charges des fonctionnaires sont déjà inclus dans le budget annuel de l'établissement, et pour les autres personnels, ils sont payés par les

différentes recettes comme : les frais d'inscription, les frais de scolarité pour les FPQ, les droits de concours.

En réalité, les charges du personnel augmentent chaque année, ils varient selon l'ancienneté et la qualification de l'employé, mais ce qui est sûr c'est qu'il est en rapport avec le service rendu parce que c'est l'obligation de l'Etat.

2-2-2 : La ponctualité dans la prestation des services

Le responsable est très strict sur la ponctualité des services même si l'absence est autorisée dans certains cas pour les PAT. Pour les enseignants, les programmes scolaires doivent être terminés dans un délai prévu pour une bonne préparation aux examens, sinon, ils doivent avoir recours à des rattrapages pour achever à temps les programmes. Pour le service personnel qui assure généralement l'administration de personnel, dans les ministères la préparation des dossiers n'est pas une chose facile, donnons par exemple les préparations des dossiers pour l'avancement de grade et d'échelon. C'est le chef du personnel lui-même qui garantit la réalisation de tous ces dossiers par son déplacement dans des différents ministères pour éviter le risque de retard des avantages des employés, ainsi que pour éviter le « va et vient » du personnel.

Pour la préparation des dossiers du personnel quant à l'avancement de classe et d'échelon ou la retraite..., si on suit la voie normale, on doit attendre 5 à 6 mois après le dépôt de dossier. Mais à présent, grâce à l'intervention du chef personnel, il est de 3 mois maximum.

2-2-3 : les matériels et les bâtiments

Concernant les bâtiments, le LTC en possède deux. Le bâtiment D à 3 niveaux dont on trouve 73 salles au total, et l'autre : bâtiment C, à un niveau qui renferme 18 salles. Certes, toutes ces pièces ont occupées soit par les salles de classes, soit par les bureaux des différents responsables à chaque niveau.

Pour les matériels didactiques, ils sont insuffisants d'après les enquêtes faites mais les responsables essaient de s'adapter par ceux qui sont entre leur main pour le fonctionnement dans l'établissement. Voyons dans le tableau suivant les matériels utilisés, ainsi que leur nombre et les demandes des responsables à propos de cette insuffisance.

Tableau N° 5 : Listes des quelques matériels pédagogiques et didactiques

	G1		G2		G3		FTG	
	nombre	à demander						
Table ban biplace	29	9	148	30	100	20	38	9
Table de prof	4	2	20	3	13	8	6	3
Machine à écrire	30	14	-	-	-	-	-	-
Ordinateur	-	-	50	0	30	0	30	0
Estrade	8	0	40	0	26	0	12	0

Source : DSI METFP 2012-2013

Ce tableau nous montre l'insuffisance des quelques listes des matériels à utiliser dans l'établissement et leurs nombre à demander, on a besoin encore environ 70 bancs biplace au total et des machines à écrire pour la spécialité G1 ainsi que des tables de professeur.

2-3 : La pertinence

La pertinence peut se définir comme la satisfaction des parties prenantes, pour l'établissement, nous prenons comme indicateurs de la pertinence : la satisfaction des parties prenantes et l'évolution de la réputation.

2-3-1 : La satisfaction des parties prenantes

Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus en relation avec l'organisation qui peut affecter ses décisions ou être affecté par elle. La première partie prenante dans notre zone d'étude est les étudiants. Lors de sa sortie du lycée, c'est à dire qu'il a obtenu son bac technique et s'ils veulent continuer ses études à l'enseignement supérieur, notamment à la faculté DEGS dans le département gestion, ils sont très avantageux par rapport aux étudiants de l'enseignement général, puisqu' ils ont déjà les bases de ce qu'on entend par gestion pendant leurs études au lycée. En plus, des anciens étudiants qui ont déjà leurs place dans des diverses entreprises ont présenté leur témoignage, en disant qu'ils sont fiers et satisfaits de leur passage dans l'établissement.⁴

⁴ Www. Ltc. Com

2-3-2 : L'évolution de la réputation

Comme résultat, nous avons effectué une enquête au CEG Ampefiloha pour savoir cette réputation (voir annexes N° 03)

Tableau N° 06 : Résultat de l'enquête

Rubriques	Nombres des élèves	pourcentage
Nombres des enquêtés	40 élèves	100%
Les étudiants qui connaissent LTC	40 élèves	100%
Les étudiants qui veulent à y étudier	19 élèves	47,5%

Source : Auteur, 2014

L'enquête était déroulée dans la classe de 3^e du CEG Ampefiloha, avec l'échantillon de 40 élèves. Ces derniers connaissent tous le LTC dans sa globalité, tandis que 47,5% d'eux veulent à y étudier après leur BEPC.

2-3-3 : Augmentation des demandes.

Les apprenants de la 1^{ère} année dans les lycées techniques et professionnels sont recrutés par voie de concours parmi les candidats ayant le niveau de la classe 3^e et le diplôme BEPC. Pour chaque année, le nombre des élèves qui veulent s'y inscrire est très nombreux, alors que le nombre des recrutés est très limité. Pour les 4 spécialités dans la FPI : le G1, G2, G3 et FTG sont respectivement de 40, 130, 100 et 30 étudiants à chaque concours. Quant à la FPQ, il est très limité par rapport à la FPI, 75 nouveaux étudiants pour la spécialité G2 et environ une quarantaine pour la G3.

Ce chapitre nous permet de synthétiser les résultats de notre travail. En général, la présentation de la GRH avec le développement des quelques composants tels que : le recrutement, la formation, la rémunération, la condition de travail et la motivation ; et la performance organisationnelle qui parle de l'efficacité, l'efficacités et la pertinence de notre zone d'étude à partir des enquêtes et des études que nous avons fait.

Passons maintenant dans le troisième chapitre de l'étude axée sur des discussions et des recommandations.

CHAPITRE III :

DISCUSSIONS ET

RECCOMANDATIONS

Ce troisième et dernier chapitre consiste à rapprocher les résultats obtenus sur terrain avec les théories. Nous allons interpréter et de discuter les résultats afin d'en dégager les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de l'organisation en question. Nous montrons aussi dans ce chapitre la validation de l'hypothèse. Les points faibles font l'objet des recommandations ou de proposition de solution, et que les points forts doivent être renforcés par des mesures d'accompagnement. Il est divisé en deux sections, dont la première nous montre la discussion des résultats et la seconde dévoilera les recommandations nécessaires.

SECTION I : DISCUSSIONS

En premier lieu, nous allons discuter de la GRH du LTC dans la première sous section et après nous passerons dans la deuxième qui nous permet de discuter à propos de la PO de cet établissement.

1-1 : Discussions sur la GRH de l'établissement

Comme nous avons déjà dit dans la partie précédente, l'outil d'analyse utilisée lors de traitement et l'analyse des données est la méthode SWOT ou FFOM. Commençons donc cette section par l'identification des forces, des faiblesses, des opportunités, et des menaces autour de l'acquisition et le développement des RH.

1-1-1 : Forces

Concernant le recrutement interne, nous avons dit que les deux meilleurs élèves du BTS sont invités à être des enseignants au sein du lycée, alors, ils peuvent donner le meilleur d'eux mêmes et améliorer leur performance au fil de temps, même s'ils ne possèdent pas encore des expériences. C'est aussi un système de motivation utilisé par l'établissement pour motiver les étudiants d'être le meilleur.

Pour le recrutement externe, les nouveaux enseignants peuvent être déjà des personnes expérimentées en la matière qu'ils souhaitent à enseigner, ils ont déjà la compétence sur l'enseignement technique, puisque la plupart d'eux sont des professeurs dans les lycées techniques privées.

L'inexistence de la formation pour les professeurs n'a aucun impact sur les résultats des examens officiels.

La rémunération des agents de l'Etat n'est pas comme celle des administrations privées qui sont arbitraires, les deux personnes qui ont la même qualification (diplômes, expériences...) et poste perçoivent le même salaire. Elles sont déjà indiquées dans la grille indiciaire selon le corps et le grade des fonctionnaires.

Dans le SGF, les agents de l'Etat possèdent plusieurs avantages autres que la rémunération et les différentes indemnités, ils bénéficient des pensions de retraites, des congés de différentes formes, mais surtout ils ont le droit d'une promotion régulière tous les deux ans de services pour avancement de classe et d'échelon.

Les responsables cherchent toujours des moyens pour motiver leurs personnels, autre que ce qui est déjà prévu par la loi, c'est à dire la collaboration avec les entreprises pour aider les employés dans leurs vie quotidiennes.

Le temps de travail est flexible

Le climat social est favorable, puisque les employés se connaissent de plus en plus au fil des années, alors leurs relations au travail deviennent en ce sens un lieu de travail entre amis, collègues. Pour ce, le conflit dans le milieu de travail sont très rares.

1-1-2 : Faiblesses

L'acquisition des élèves dans le BTS représente une faiblesse pour le lycée puisque, malgré leur connaissance, leurs diplômes ne sont pas encore idéal pour enseigner dans le lycée. Ils doivent encore continuer leurs études dans les enseignements supérieurs.

Quelques étapes dans le recrutement avait sauté lors de recrutement externe, alors, elles peuvent être subjectives selon la volonté des responsables.

L'inexistence des formations auprès des personnels peut considérer comme la faiblesse de l'établissement, d'ailleurs, aucun budget n'est alloué pour la formation.

Les responsables pensent que pour les anciens enseignants la formation n'est plus utile, ils sont tous expérimentés. Mais il est à noter que nous vivons dans un environnement changeant et que les besoins dans le passés ne les sont plus aujourd'hui.

Les PAT effectuent leur travail par la routine.

La Commission pédagogique d'établissement n'est pas régulière, c'est juste une organisation mise en place, mais il n'est exigé par les responsables, alors elle se fait juste au début de l'année scolaire, après les enseignants ont leur propre emploi du temps, l'un passe après l'autre et c'est possible qu'ils ne se sont pas tous rencontrés sans une planification d'un programme fixe.

Le système d'avancement et/ou de promotion est beaucoup trop systématique et ne motive plus les employés. Donc cet ancien système pousse les employés à ne tenir compte que de leurs anciennetés pour l'avancement de grade et d'échelon.

1-1-3 : Opportunités

L'évolution de la technologie est opportune pour les personnels éducatifs que pour les PAT, même si la formation est rare au niveau de l'établissement. Les personnels peuvent améliorer leur performance ou à apporter des idées auprès des responsables pour améliorer la bonne marche de l'établissement grâce au NTIC.

Lors de l'avancement de grade et d'échelon, les employés de l'Etat bénéficient d'une augmentation de la rémunération.

1-1-4 : menaces

Le recrutement n'est pas fait sur la base d'une planification des besoins en personnels. La gestion prévisionnelle de l'emploi est encore inexploitée dans le ministère en question.

La crise politique dans notre pays représente des menaces pour l'éducation, plus précisément pour le recrutement des enseignants dans les établissements publics, y compris notre zone d'étude puisque le nombre des postes budgétaires pour le nouveau recrutement est très limité, comme nous avons vu dans le tableau N°02 que pour 2013, il n'existe aucun recrutement auprès du METFP.

Le METFP ont pour objectif de créer des nouveaux établissements techniques et des formations professionnelles dans des autres régions hors d'Analamanga, comme la création du LTP Antsohihy, LTP Miandrivazo, LTP Ankazohabo... Cela représente une menace pour LTC puisque, pour lors des recrutements, les nouveaux enseignants sont directement affectés dans ces régions. Alors, les demandes du responsable de l'école concernant la manque des formateurs n'ont pas de réponses par le ministère parce que, lors des séances de recrutement, l'établissement ne reçoivent que 2 ou 3 enseignants qui est très loin des besoins en RH, alors le responsable est obligé de supprimer une ou deux classes par suite de ce problème.

Le vieillissement des enseignants représente une alerte rouge pour l'établissement puisque nous savons que les fonctionnaires sont retraités à l'âge de 60 ans, alors que 54,55% des enseignants atteint l'âge de 50 ans, 20,45% ont dépassé cet âge mais l'établissement les retient encore et les paie en tant que vacataire à cause de l'insuffisance des enseignants et du manque de recrutement.

La crise économique et politique ont des impacts sur le paiement des rémunérations des agents de l'Etat, comme le retard de paiement par exemple, mais il n'est pas trop souvent.

L'affectation est une menace pour les employés de l'Etat, parce qu'une fois ils sont engagés à faire des services dans les administrations publiques, ils sont incités à accepter toutes les affectations dans le territoire malgache.

C'est ainsi donc la discussion concernant la force et la faiblesse de la GRH du LTC Ampefiloha par rapport à son environnement interne, ainsi que ses opportunités et menaces de son environnement externe. Entrons maintenant dans la deuxième section qui nous permet encore de discuter sa performance organisationnelle.

1-2 : Discussions sur la performance organisationnelle de l'établissement

Cette sous section est comme la première qui décèle les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sur la performance organisationnelle du LTC.

1-2-1 : Forces

Les étudiants qui ont choisi la spécialité G2 sont très nombreux qui comptent jusqu' à 306 l'année scolaire 2012- 2013. Pour cette spécialité, le taux de réussite aux examens est satisfaisante vu par le nombre des étudiants qui obtiennent la mention très bien. Aucun élève n'a eu cette mention en 2009-2010, alors qu'il y en a deux en 2011-2012, passant à sept étudiants en 2012-2013. De même pour la mention bien qui ne cesse d'évoluer si pour 2009, elle est au nombre de 21, passant à 25 l'année scolaire suivante et arrive jusqu' a 39 étudiants l'année suivante.

Le baccalauréat dans la spécialité G1 a toujours réussi à 100% pendant des longues années, mais la différence se fait dans le nombre des élèves qui ont la mention. Aucun étudiant n'a la mention très bien ou bien, exceptionnellement en 2011-2012, il y en a une.

Les responsables ne considèrent plus les personnels comme un coût, mais comme des ressources, ils sont la source de toute réussite. C'est pour cela qu'ils cherchent toujours des moyens pour motiver les ressources humaines dans leur travail. En plus, les résultats sont satisfaisants.

Autre que les budgets de l'Etat pour l'établissement, il a sa propre recette pour assurer le bon déroulement de ses activités, citons : les frais d'inscription par élève du début de l'année, les frais de scolarité mensuels pour les FPQ, et les autres recettes comme la location des quelques salles et des terrains le samedi et le dimanche par des groupes privés ou des congrégations religieuses. Pour les terrains, l'école en possède trois.

1-2-2 : Faiblesses

En générale, le résultat est bon, mais si on entre dans chaque spécialité, on y trouve des faiblesses. Pour le FTG, il ne cesse de diminuer pendant ces quatre dernières années, il était de 87,8% pour 2009-2010, passant de 68,9% pour 2012-2013. On y trouve un grand écart négatif du résultat pendant ces intervalles de temps.

Pour la G3, le pourcentage de réussite est bon mais quant à la qualité de l'éducation, aucun élève n'avait encore obtenu la mention très bien durant les années scolaires dans notre tableau. Pour la mention bien, elle est peu nombreux en 2009, 2010, 2012 ; mais nous avons trouvé une forte diminution en 2012-2013.

Souvent, les programmes scolaires sont terminés à temps, cela dépend de la méthode des professeurs, son assiduité, et à sa capacité de transmettre son savoir faire aux apprenants mais quelques fois, ils sont accélérés et que les étudiants ont des difficultés pour la compréhension des programmes achevés.

Des élèves se plaignent sur les qualités des enseignants, il y en a ceux qui sont trop grincheux puisqu' ils sont vieux, il y en a ceux qui sont trop jeune et que les étudiants ne les respectent pas, il y en a ceux qui ont des difficultés pour la transmission des leçons aux élèves.

2-3 : Opportunités

Par rapport au lycée technique public à Madagascar, seul le LTC a un résultat qui arrive jusqu'à 86% pour l'examen baccalauréat et le taux de réussite s'améliore d'année en année et que les responsables espèrent encore une augmentation lors du prochain examen officiel.

La lenteur administrative dans les administrations publiques lors de la préparation des avantages des personnels n'a aucun impact sur eux, puisque les responsables du personnel en

prennent en charge pour alléger les dépenses du personnel pour ses déplacements et pour éviter les gaspillages des temps.

Seul dans le LTC Ampefiloha qu'on peut trouver ces quatre spécialités, dans les lycées techniques privés, on ne trouve souvent que la G2 et la G3, puisque la FTG et la G1 ne sont pas encore très répandues.

Actuellement des problèmes majeurs dans les lycées techniques professionnels constituent le manque des matériels de travaux pratiques. Prenons par exemple le LTP Alarobia, la plupart des matériels utilisés datent des années 60. En plus, il y a des problèmes liés à l'évolution rapide et incessante des technologies dans le domaine de l'électromécanique ou l'informatique. Cela exige aux enseignants une mise à jour constante de leur connaissance ainsi qu'un recyclage perpétuel. Alors que pour le LTC Ampefiloha, qui est un lycée commercial dont les matériels essentiels qui se sert pour la pratique sont des ordinateurs et des machines à écrire qui ne restent pas des problèmes aujourd'hui, grâce à leur prix qui ne sont pas trop chers et qu'on les trouve beaucoup sur les marchés. Pour cela, l'évolution de la technologie est une opportunité pour les LTC, à l'opposé c'est une menace pour les LTP.

Puisque c'est un établissement public, le budget de toute sorte est pris en charge par l'Etat et déjà inclus dans les budgets alloués pour l'éducation chaque année.

On dit souvent que les jeunes dont leurs parents n'ayant la possibilité financière étudient dans les écoles publiques, que ce soit pour l'enseignement fondamental, l'enseignement secondaire, et les lycées ; pourtant ce n'est plus le cas, surtout dans les lycées publiques techniques comme le général, ils occupent le premier choix des étudiants vu par le nombre des élèves qui participent au concours d'entrée en classe de seconde ainsi que la variation des classes sociales dans l'établissement.

Le nombre des concouristes qui ne cessent d'augmenter chaque année représente un avantage pour l'école parce que les droits de concours par élèves sont des recettes pour l'établissement en diminuant des dépenses engendrées par le concours, comme les indemnités des jurys et des correcteurs...toutes les dépenses de différentes sortes.

1-2-4 : Menaces

Le nombre des étudiants dans les deux spécialités : G1 et FTG est peu nombreux, alors les responsables tentent de les supprimer à cause de l'insuffisance des formateurs, du problème de recrutement et de financement.

Actuellement, les lycées techniques privées nouvellement créés sont très nombreux qui se concentrent sur la qualité de l'éducation et le meilleur résultat. Si on se rapproche par le cas des entreprises à but lucratif, l'augmentation des concurrents pousse une telle entreprise à faire des efforts pour se différencier et cherche des politiques et stratégies pour être toujours le meilleur. Alors nous pouvons dire d'une part que, les lycées techniques privés sont des concurrents qui poussent l'établissement à se pencher sur l'amélioration de qualité de l'éducation et l'obtention des bons résultats ; d'autre part, ils sont complémentaires puisque les lycées techniques publiques sont insuffisants pour répondre au besoin des demandeurs.

Quelques fois, il y avait des blocages du budget dans le ministère suite à des crises politiques, économiques, qui se caractérisent par l'absence des aides financières étrangères, l'insuffisance des subventions de l'Etat...

1-3 : Validation de l'hypothèse

Après avoir fait une analyse des résultats à partir de la méthode FFOM, cette sous section met en évidence la vérification de l'hypothèse qui est la suivante : « Une bonne GRH entraîne une bonne performance organisationnelle »

1-3-1: Une bonne GRH

Dans notre ouvrage, une bonne GRH peut se caractériser par la bonne façon de gérer les activités suivantes : la planification, le recrutement, la formation, la rémunération, la condition de travail et la motivation. Regardons un à un ces activités ; en ce qui concerne la planification, elle n'est pas développée puisque notre zone d'étude est un établissement de petite taille, elle est plutôt conseillée au DRH du Ministère. Le recrutement est assuré par le METFP. La formation du personnel est rare. La rémunération est déjà prévue par la loi suivant la grille indiciaire. La condition de travail et la motivation du personnel est bonne. D'après l'analyse du résultat, nous n'avons pas trouvé un grand problème dans la GRH de l'établissement malgré les différentes faiblesses et menaces que nous avons annoncé précédemment. Alors, nous pouvons dire que l'établissement a une assez bonne GRH.

1-3-2: Une bonne PO

Une bonne PO se caractérise le résultat de 3 éléments : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Concernant l'efficacité : l'objectif est atteint en général mais si nous entrons dans chaque spécialité, il existe un petit problème. Pour l'efficience, nous pouvons dire que l'établissement est efficace puisque les budgets alloués et les matériels mises en place sont très limités et même insuffisants. Enfin, la pertinence, il est pertinent vis-à-vis de ses parties prenantes et l'environnement qui l'entoure. Bref, comme la GRH, la Performance Organisationnelle de l'établissement est assez-bonne.

1-3-3: Résultat de l'hypothèse

Au début, 4 résultats sont possibles lors de la validation ou non de l'hypothèse.

- R1 : Une bonne GRH avec une bonne performance organisationnelle
- R2 : Une bonne GRH mais une mauvaise performance organisationnelle
- R3 : Une mauvaise GRH avec une bonne performance organisationnelle
- R4 : Une mauvaise GRH avec une mauvaise performance organisationnelle

Maintenant, nous pouvons conclure que l'établissement a une GRH et une performance organisationnelle assez-bonne. En fait, la performance organisationnelle dépend absolument de la GRH. L'hypothèse est donc parfaitement validée avec le R1 et le R4.

Si l'établissement veut améliorer sa performance organisationnelle, il doit regarder de très près sa façon de gérer ses RH. C'est pour cette raison que nous passons dans la deuxième section recommandation pour apporter notre petit part dans l'amélioration de la GRH de l'établissement qui entraîne sa performance organisationnelle.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

Nous arrivons maintenant à la dernière section de ce troisième chapitre qui s'intitule recommandations, il se divise en deux sous sections qui apportent des recommandations sur les problèmes que nous avons vus dans la précédente section en matière de GRH pour la première et ensuite la performance organisationnelle du lycée en question.

1-1 : Recommandations sur la GRH

Précédemment, nous avons vu quelques problèmes qui se tournent autour de la GRH de l'établissement, alors nous proposons des solutions pour l'améliorer ou la changer si nécessaire. Le problème majeur du lycée se trouve sur le manque des personnels enseignants qui est dû par le problème concernant le recrutement mais aussi la GRH en générale.

Divisons en trois cette section, la première nous parlerons des recommandations au niveau du service personnel, et sur le système de recrutement que ce soit interne ou externe.

1-1-1 : Recommandation au niveau du service personnel

Au lycée, il existe un service personnel qui se limite à s'occuper des tâches de nature administrative (comme la tenue des dossiers du personnel, la gestion administrative...) ou la gestion des carrières (comme les avancements des classes et d'échelon). Suite à l'attribution de cette fonction, nous recommandons de réactualiser les missions du service personnel.

- **Missions du service personnel**

Il s'occupe encore de la gestion administrative du personnel évident, mais en plus, il doit assurer la planification, l'acquisition, la conservation et surtout le développement des RH du lycée.

- **Profil d'un chef de personnel**

Puisque le personnel joue un rôle très important dans une organisation, alors leur premier responsable doit être une personne compétente et apte à accomplir de bonne façon les activités de la GRH. Il existe déjà un chef personnel avec une assistante au sein de l'établissement, nous n'avons pas une information concernant ses profils mais normalement, il ou elle doit avoir les profils suivants :

- Titulaire d'un bac +4 en droit, gestion, administration d'entreprise
- Expérience d'au moins de trois ans dans le domaine
- Maîtrise du droit de travail
- Maîtrise des outils informatiques
- Honnête, rigoureux, intègre
- Sens de l'organisation

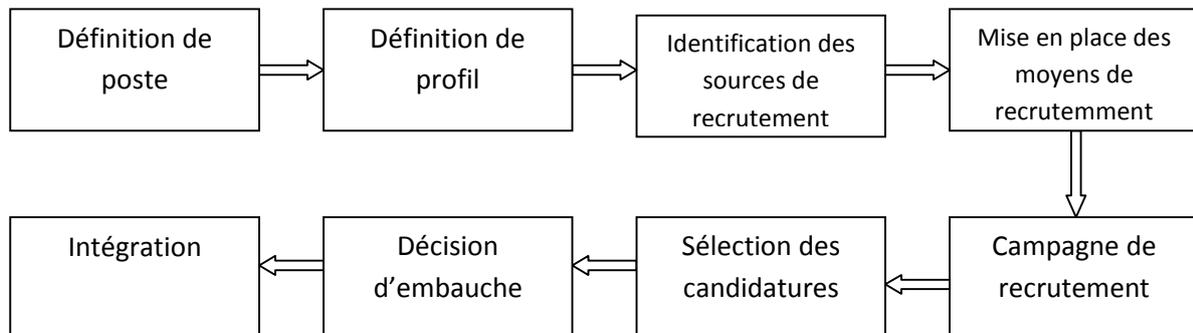
1-1-2 : Recommandations sur le recrutement

L'étape de recrutement est le plan d'action à entreprendre après quelques étapes de la planification des RH. Il joue un rôle très important dans la GRH car il est à rappeler qu'il consiste à attirer les candidats qui possèdent des compétences et des aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

Pour les deux organisations (METFP et LTC) ; nous recommandons de suivre quelques étapes lors de recrutement puisqu'il ne se fait pas par des concours mais par des sélections de dossiers, pour poser les bons candidats à la bonne place.

Nous constatons ci-après les étapes de recrutement

Figure N° 2 : Etape de recrutement



Source : la GRH de Bernard Martory

Chacun de ces étapes ne doit pas avoir sauté puisqu'elles sont toutes importantes pour un recrutement réussi, mais nous portons des précisions sur la 6^e étape qui est la sélection des candidatures. Elles ne doivent pas faire par une simple étude des dossiers mais les phases suivantes sont nécessaires :

- a) *Analyse des documents reçus* : cette analyse se fait suivant les premiers et la première et la deuxième étape du recrutement, il consiste à trier les documents pour éliminer les candidatures qui ne répondent pas à la demande.

- b) *L'accueil des candidats choisis et l'application des méthodes choisis* : il s'agit d'un petit test à partir des questions jugées indispensables pour se servir d'une élimination des candidats. Pour ce, plusieurs cas sont possibles : l'interview préliminaire, une seule interview, des tests psychotechniques
- c) *L'interview* : cette phase consiste à interroger les candidats soit pour l'éliminer ou pour l'embauche.

Pour le cas du METFP, le recrutement reste sur l'analyse des documents, aucun test ni des entretiens se fait avec les candidats, alors il faut appliquer au moins ces 3 phases.

1- 2 : Recommandation sur la PO

Comme nous avons déjà vu que 3 critères doivent être réunis pour caractériser la PO, qui sont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. De même que la GRH, la PO du lycée trouve des faiblesses et des menaces, malgré ses forces et ses opportunités. Dans ce cas, nous avons intérêt d'apporter notre humble recommandation concernant ces 3 critères par le cas de notre zone d'étude.

1-2-1 : l'efficacité

Il est bon donc de se souvenir que les indicateurs d'efficacité que nous utilisons ici sont : le taux de réussite à l'examen baccalauréat et la qualité de l'éducation par le taux des élèves qui ont obtenu les mentions.

Alors les recommandations que nous allons apporter ici concerne les facteurs qui entraînent des améliorations de ces indicateurs qui parlent le rajeunissement des enseignants, et de leur formation.

▪ Rajeunissement des enseignants

Le vieillissement des enseignants entraîne cette efficacité par ses expériences et ses compétences en la matière d'une part, et c'est pour cela que le résultat dans la FPI est plutôt bon par rapport à celui des FPQ parce que les enseignants expérimentés sont tous des fonctionnaires et ils ont tenu la FPI ; tandis que la plupart des formateurs dans la FPQ sont des vacataires ; d'autre part, c'est une menace pour le lycée parce que d'ici peu, ils seront tous

retraités en même temps et le problème d'insuffisance de formateurs deviennent de plus en plus grave.

Pour éviter cette difficulté, notre recommandation est la suivante : le remplacement numérique doit être accepté pour remplacer les enseignants retraités, pour ce, il faut recruter des enseignants entant que stagiaire 6 mois avant la retraite, et ces derniers doivent assister les retraités pendant le mois de stage, et après, ils prennent la place de l'autre pour cela que les enseignants deviennent de plus en plus jeunes, et en plus ils sont des relèves de l'ancien formateur.

▪ **La redéfinition de l'objectif**

Pour le lycée, l'objectif est plutôt à long terme, il faut le définir à court terme et mettre en place des plans d'action pour l'atteindre. Il se définit comme le résultat à atteindre au bout dans une période bien précise, de cette définition s'écoule les caractéristiques suivantes : chiffrable, mesurable, quantifiable, fixé dans le temps et dans l'espace¹. D'après cette définition, voici un exemple d'objectif à atteindre : pour l'année scolaire 2014-2015 notre objectif est d'avoir un taux de réussite de 90% pour l'examen baccalauréat. Il faut bien utiliser tous les moyens et faire des défis pour qu'il soit réalisé.

▪ **La formation des enseignants**

La formation des enseignants que nous recommandons ici consiste à améliorer la pédagogie des enseignants et de faciliter la transmission des messages aux élèves. Beaucoup de formateurs possèdent des profils nécessaires pour enseigner une matière, mais ils ont des difficultés à être des bons enseignants.

Etre un bon enseignant c'est :

- D'avoir le cœur des élèves mais avec respect non pas par crainte
- Apte à transmettre facilement des messages aux étudiants
- Aimer le travail d'éducation et ne le considère pas comme la dernière chance de travail
- Avoir un bon comportement devant les élèves

¹ Cours théorique d'organisation, 1^{er} année Gestion, 2009-2010, Université d'Antananarivo,

Nous avons déjà recommandé de réactualiser la mission du service personnel qui assure la gestion de formation : commençant par la recherche des spécialistes dans la pédagogie, l'établissement des budgets, et tout ce qui concerne cette formation jusqu' à sa réalisation.

▪ **Autre recommandations**

- A la fin de chaque année scolaire, les enseignants doivent faire un rapport et demandent aux responsables supérieurs ce qu'ils veulent pour améliorer la qualité de l'éducation du lycée
- L'ouverture des boîtes à idées pour assurer la qualité de service que ce soit au niveau de l'enseignement ou l'administration
- La CPE doit être régulière et exigée par les responsables pour aider les nouveaux enseignants
- L'organisation des conférences -débat avec des échanges d'opinions entraîne aussi une amélioration des méthodes d'enseignement.

1-2-2 : l'efficience

Par rapport à la nécessité de l'éducation, les budgets alloués par ce dernier sont très limités et on peut dire qu'ils sont insuffisants pour le bon fonctionnement des établissements, malgré tout cela, les lycées arrivent à survivre et utilisent les moyens présents pour leur fonctionnement.

▪ **Recommandations pour le METFP**

Il faut équilibrer la création des nouveaux établissements techniques publics avec la bonne répartition des nouveaux enseignants recrutés dans des différents établissements techniques publics existants et répondre au besoin des formateurs de chaque école. Pour ce, on invite les responsable du lycée à refaire des planifications des RH, et lors des demandes de poste budgétaire ils doivent être bien repartis dans chaque lycée.

▪ **Recommandations pour les responsables du lycée**

Nous avons recommandé précédemment de mettre en place un programme de formation pour les enseignants. Mais le problème de l'inexistence de cette formation dépend des ressources financières et la disponibilité de chacun. Pour résoudre à ce problème de financement, nous proposons les solutions suivantes :

- Essayer de demander des aides à l'Etat, aux ministères, aux autres organisations internationales non gouvernementales ...Pour cela il faut préparer le rapport concernant le résultat du succès des élèves, le fonctionnement du lycée et son problème.
- Organiser des activités parascolaires fortes, comme des sports, des concours de danses, de chant, moyennant d'un prix d'entrée compétitif à payer d'abord par les parents et ensuite par les personnes étrangères.
- Augmenter les droits de concours, les frais de scolarité, les droits d'inscription, tous les financements venant des élèves en expliquant aux parents la cause de cette augmentation.

Les ressources financières obtenues de ces solutions peuvent améliorer la situation financière du lycée. D'où la possibilité de financer la formation des enseignants

▪ **Autres recommandations**

Les matériels pédagogiques et didactiques doivent être suffisants pour motiver les enseignants, ainsi que les élèves. Les bâtiments et les salles de classes doivent être toujours en bon état puisque presque la moitié de vie des étudiants se trouve à l'école, ils ont des impacts sur le résultat. Alors il faut s'investir coûte que coûte pour encourager les étudiants.

1- 2-3 : la pertinence

Nous parlerons de la satisfaction des parties prenantes, des réputations et de l'augmentation des demandes dans cette rubrique :

▪ **Recommandation pour les étudiants**

Pour aider les étudiants à être responsables et compétents dans leur spécialité, il faut combiner la théorie et la pratique. Plus précisément pour bien préparer les élèves à continuer leurs études à l'enseignement supérieur, dès sa 1^{ère} année d'étude au lycée, ils doivent être habitués avec les entreprises de voir en pratique les théories qu'ils ont faites en classes.

Par exemple, pour la classe de 1^{ère} année, le stage en entreprise est obligatoire pendant la période de vacance, et ils doivent apporter le rapport de ce stage lors de l'année scolaire suivante. De même pour la classe de 2^e année mais il doit être présenté sous forme du mini-mémoire. Et pour la classe de 3^e année, il est conseillé de faire des visites d'entreprises au cours de l'année scolaire et de présenter un petit rapport de cette visite.

L'objectif est donc de s'habituer déjà les étudiants avec le milieu de travail et les aider à savoir la réalité des théories dans l'entreprise. Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'école doit être en coopération avec des grands nombres d'entreprises que ce soit privées ou publiques pour faciliter aux élèves à trouver des stages.

▪ **Recommandations pour améliorer la réputation**

De nos jours, la NTIC est de plus en plus développée, alors l'établissement doit l'utiliser pour augmenter sa réputation. Nous conseillons donc de créer de les sites web pour savoir tout ce qui concerne le lycée en général, l'ouverture du page facebook, de l'adresse e-mail portant le nom de l'école... Beaucoup d'actions peuvent entreprendre au sujet du NTIC mais ce ne sont que des exemples que nous avons énumérés dessus.

▪ **Recommandations pour l'augmentation des demandes**

Le nombre des concouristes n'est pas limité alors qu'il représente des recettes pour l'école. Nous recommandons donc de faire des publicités en aidant les parents et les élèves à savoir ce qu'on entend vraiment par l'enseignement technique. L'école doit chercher des partenariats media et de presse pour assurer ces publicités à moindre coût. Et aussi, les responsables doivent visiter des écoles secondaires pour proposer au élève de la classe de 3^e la spécificité de l'enseignement technique et exposent ce qui différencie le LTC avec les autres établissements techniques afin qu'ils sont motivés à y entrer.

Le dernier chapitre de notre devoir est consacré aux discussions et recommandations. L'analyse de l'existant concerne l'environnement interne et externe du LTC Ampefiloha. Cette analyse applique la méthode FFOM ou SWOT qui dégage les forces et faiblesses, opportunités et menaces pour l'établissement. Enfin les solutions et recommandations sont proposées suivant les points faibles constatés, ainsi que des mesures d'atténuation pour les points forts.

CONCLUSION

Nous voici maintenant au terme de notre étude. Rappelons que notre objectif général étant d'améliorer la Performance Organisationnelle du lycée par la bonne GRH. Avec l'atteinte des quelques objectifs spécifiques à savoir : la planification, le recrutement, la formation, la rémunération, la condition de travail, la motivation pour la GRH ; l'efficacité, l'efficience et la pertinence pour la Performance organisationnelle. Et nous avons pris comme hypothèse la bonne GRH entraîne une performance organisationnelle.

Pour bien mener notre étude nous avons suivi les différentes étapes et méthodes que nous pouvons résumer ainsi. La recherche des documents concernant le thème est l'étape primordiale de notre activité. De ce fait, nous avons consulté différents ouvrages et des sites Internet sans oublier les acquis théoriques durant le cursus universitaire. Ensuite, nous avons établi une guide d'entretien avec des quelques nombres de question et des questionnaires qui pourront nous être utiles à la réalisation de ce présent ouvrage avant d'entrer dans le milieu professionnel, plus précisément sur terrain. Le LTC est le terrain que nous avons choisi pour centrer notre étude qui s'intitule «**la Gestion des Ressources Humaines et la Performance Organisationnelle** ». Il est le plus grand lycée technique commercial à Madagascar, Il possède 2 types de formation : la formation professionnelle initiale (FPI), et la formation professionnelle qualifiante (FPQ) ; avec les spécialités suivantes : la G1 prépare les élèves pour devenir des secrétaires de direction ; la G2 forme les agents comptable et enfin la G3 forme les agents commerciaux ; la formation technologique générale (FTG). Des enquêtes et entretiens ont été faits auprès des personnels responsables dans cet établissement avec le METFP parce qu'ils se rattachent de très prêt. Après avoir obtenu toutes les données nécessaires, nous avons procédé au dépouillement de ces données. Finalement, nous avons pu rédiger notre travail de recherche suivant la norme IMMRED. C'est-à-dire Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats et Discussions. Le département gestion a imposé cette norme afin de faciliter la réalisation et la compréhension du livre et aussi de permettre de se conformer aux autres étudiants. C'est ainsi le premier chapitre Matériels et Méthodes.

Le deuxième chapitre nous permet de synthétiser les résultats de notre travail. En général, la présentation de la GRH avec le développement des quelques composants tels que le recrutement : qui s'effectue par le METFP à partir des nombre des postes budgétaires d'une

part et par l'établissement elle-même d'autre part ; la formation : qui n'est pas très développé dans le lycée puisque les personnels ont ses expériences durant les longues années de service ; la rémunération : qui est déjà prévu par la loi suivant les statuts des personnels ; la condition de travail suivant les règles préalablement établit et la motivation pour les fonctionnaires et pour tous les personnels sans exception. La PO qui parle de l'efficacité qui se caractérise par le résultat de l'examen officiel Baccalauréat et le nombre des élèves qui a obtenu des mentions qui reflète la qualité de l'éducation ; l'efficacité englobe les charges du personnels, la ponctualité dans la prestation de service ainsi que l'état des matériels et des bâtiments. Et enfin la pertinence nous parle de la satisfaction des parties prenantes, l'évolution de la réputation et l'augmentation des demandes de notre zone d'étude à partir des enquêtes et des études de fait que nous avons fait.

Dans le chapitre discussions et recommandations nous avons effectué les interprétations des données sur les résultats dans le chapitre précédent, en appuyant nos affirmations par des théories ou par des affirmations des auteurs.

Les discussions ont été divisées en deux sous-sections. La première parle de la GRH de l'établissement et sa performance organisationnelle pour la deuxième. Cette partie nous a permis de faire sortir les Forces, les Faiblesses, les Opportunités ainsi que les Menaces que rencontre le lycée, vis-à-vis des résultats obtenus durant l'enquête. Concernant la première sous section, Parmi les forces, LTC possède des enseignants expérimentés, la collaboration avec les entreprises pour faciliter la vie des employés. Mais la société a aussi des faiblesses comme le manque de formation des personnels enseignants que les personnels administratifs. Sur le côté de l'environnement externe, les NTIC sont opportun pour les personnels dans le but de se former eux-mêmes, pour augmenter leurs compétence personnels vue l'absence de formation dans le lycée. Puisque la pluparts des employés sont des fonctionnaires, alors qu'après quelques années de service, ils bénéficient une augmentation des salaires lors de l'avancement de grade et d'échelon. Par contre, il existe des facteurs défavorables qui peuvent avoir des impacts sur le résultat comme la crise politique qui affecte le recrutement des enseignants parce que les postes budgétaires sont très limité lors d'une campagne de recrutement, la création des nouveaux établissements techniques publiques exige l'affectation des enseignants nouvellement recrutés, le vieillissement des enseignants. Pour la deuxième sous section, qui est la PO, nous dégagons les forces suivant : le taux de réussite aux examens officiels est satisfaisant surtout pour la spécialité G1 et G2, les responsables cherchent des moyens pour motiver ses personnels. Comme faiblesse, on trouve quelques

problème dans la G1 et la FTG lors des examens, tous les enseignants ont des différents caractères il y en a ceux qui ont des difficultés à transmettre les leçons aux étudiants, il y en a ceux qui sont trop grincheux suite aux vieillissements. Concernant les opportunités : par rapport au lycée technique public à Madagascar, il est le premier qui a un bon résultat, les problèmes de manque des matériels pour les pratiques qui touchent les lycées techniques professionnels ne touchent pas LTC puisqu'il est un lycée commercial. Les menaces concernent la tentation de suppression de quelques classes à cause de l'insuffisance des formateurs et aussi le blocage des budgets dans le ministère.

Pour solutionner ces divers problèmes, les recommandations que nous avons avancées exigent :

- la réactualisation de la mission du service personnel, qui assure en même temps l'administration des personnels, la planification, l'acquisition, la conservation, et le développement des RH.
- la suivie d'une étape pour le recrutement
- le rajeunissement des enseignants
- la redéfinition de l'objectif
- la formation des enseignants
- le renforcement de la communication responsable-employé et employé-employé
- l'utilisation de l'outil d'analyse FFOM avant la création des nouveaux établissements techniques.
- la demande des aides financières pour la formation des personnels...

Nous pensons que nos recommandations ne semblent pas être exhaustives vu les problèmes rencontrés lors de notre enquête mais, il serait souhaitable que ces recommandations puissent être affinées et enrichies à la lumière de nouvelles dispositions à prendre par les responsables.

Validation de l'hypothèse

A rappeler que l'hypothèse est la suivante « **Une bonne gestion des ressources Humaines entraîne une performance organisationnelle, plus précisément, sans une bonne GRH la PO est incertaine** ». Nous avons quatre résultats possibles pour la validation ou non de l'hypothèse.

- R1 : une bonne GRH entraîne une bonne performance organisationnelle
- R2 : une bonne GRH entraîne une mauvaise performance organisationnelle
- R4 : une mauvaise GRH entraîne une bonne performance organisationnelle
- R5 : une mauvaise GRH avec une mauvaise performance organisationnelle

Certes, la gestion technique et administrative des personnels baptisée « Gestion des Ressources humaines » nous emmène à la « Performance organisationnelle », et que cette dernière entraîne des résultats efficaces ou la perfection des services effectués. Ces résultats sont mis en exergue et approuvent les succès administratifs et financiers qui constituent un baromètre de la performance organisationnelle et de l'efficacité de la bonne gestion des personnels. L'hypothèse de départ est donc parfaitement validée d'après l'étude de cas du LTC Ampefiloha avec le R1 : une bonne GRH avec une bonne performance organisationnelle, et le R4 : une mauvaise GRH avec une mauvaise performance organisationnelle. Pour notre zone d'étude, on peut dire que sa façon de gérer ses RH ne sont pas bonne, ni mauvaise mais entre les deux. Bref la Gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle de l'établissement est assez bonne.

La gestion des ressources humaines ne semble pas gratuite. Il ne s'agit pas une tâche facile. La direction d'un tel département exige de multitudes nécessités. Un agent pluri compétent titulaire aussi bien d'un niveau académique plus élevé que d'une performance professionnelle demeure le profil idéal du responsable en ressources humaines. La compréhension des humains c'est à dire l'« humanisme » paraît un atout afin d'épanouir l'entreprise ou l'établissement. En bref, l'agent présenté auparavant devrait être érudit, intègre, planificateur, formateur, créateur, organisateur. Nous attachons une importance majeure sur la connaissance en matière juridique de façon à bien exécuter les textes concernant le droit du travail promulgués par l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T). Mais n'oublions jamais que le personnel de l'établissement existe en tant qu'humains d'où la compréhension des personnels s'avère indispensable. Ce qui nous incite à bien faire attention sur la rémunération, les primes, l'augmentation des salaires, les avancements de classe et échelon pour les fonctionnaires, l'accord des demandes de permission, congés et autorisation d'absences ... Les prestations familiales et la sécurité sociale prennent également de l'ampleur dans l'administration des personnels. En bref le responsable devrait être

compréhensif et ouvert au dialogue pour bien renforcer la relation administrative et humaine envers les personnels.

Tout ce nous avons affirmé antérieurement et la crédibilité du choix dans le domaine de recrutement ou embauche des personnels amplifient les moyens à atteindre l'objectif orienté vers la bonne gestion des personnels.

Les personnels de l'établissement sont engagés à garantir la réussite et le rehaussement de la valeur de l'entreprise. Voilà pourquoi, ils méritent d'être traités comme des humains. Leurs divers droits et avantages devraient pareillement promus de manière à assurer le bon fonctionnement du travail et d'arriver aux multiples succès dans le travail. Ce qui offre une grandiose motivation de la part du personnel dans l'accomplissement de leurs fonctions dans le but d'aboutir aux bons résultats notamment une bonne rentabilité.

Désormais, la performance organisationnelle n'aurait jamais sa raison d'être tant que les ressources humaines ne seraient pas gérées de manière efficace. Ainsi, pourrait-il un établissement se tenir debout dépourvu d'une bonne et efficace gestion des ressources humaines ?

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages et articles

- Charles Lusthaus, Marie- hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, George Plinio Montalvan, « Evaluation organisationnelle» 2003, 241 pages
- Olivier Gagnon et Gui Arcand « Les pratiques des GRH comme catalyseur de la Performance Organisationnelle » 2011, 25 pages
- PERICCHI Jacques ,Guide du management, ,édition Seuil, Paris, Octobre 1992, 425 pages

Cours théoriques

- Cours théorique de gestion des ressources humaines, 4^e année Gestion, année Universitaire 2012-2013, Université d'Antananarivo
- Cours théorique de méthodologie de recherche, 4^e année Gestion, année Universitaire 2012-2013, Université D'Antananarivo
- Cours théorique d'organisation d'entreprise, 1^{er} année Gestion, année Universitaire 2009-2010, Université d'Antananarivo
- Cours théorique d'Organisation Stratégique, 3^e année Gestion, année universitaire 2011-2012, Université d'Antananarivo

Webographie

- www.indicerh.net, évolution de la fonction RH (consulté le 06/05/14)
- www.ltc.org (consulté le 12/05/14)
- www.proverb.com proverbe arabe, (consulté le 15/05/14)
- www.thèse.com (consulté le 15/05 /14)

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien

Annexe 2 : grille indiciaire

Annexe 3 : questionnaire

Annexe 4 : protocole de recherche

Annexe 5 : chronogramme de réalisation

ANNEXE N° 01**GUIDE D'ENTRETIEN****Gestion des ressources humaines**

- Pouvez-vous parler de votre établissement en général
- Combien de personnel existe-t-il au sein de votre établissement ?
- Existe-t-il une direction des ressources humaines ?
- Si oui, quels sont ses missions ?
- Existe-t-il une période fixe de recrutement ? Et quels sont les critères exigés aux candidats ?
- Avant de procéder à un recrutement que faites-vous ?
- Quels sont les outils de sélection mise à votre disposition pour évaluer les candidats à recruter ?
- Pouvez-vous énumérer les étapes que vous suivez lors du recrutement ?
- Existe-t-il un plan de formation au sein de votre établissement pour améliorer la compétence des employés ?
- Existe-t-elle une procédure et un outil d'identification des besoins de formation des personnels ?
- La formation est-elle importante pour vous ?
- La rémunération des employés est-elle payée à temps ?
- La rémunération est-elle vraiment une source de motivation pour les employés ?
- La discipline est-elle si dure ?
- Les employés se connaissent-ils les uns les autres ?
- Le conflit au travail existe-t-il souvent ? Si oui, quel en est la source ?
- Quand est-ce qu'il y aura des réunions avec les employés ? Sont-elles régulières ?
- Chacun a-t-il le droit de s'exprimer librement ?
- Quel est votre principal problème avec les personnels ?
- Selon vous, quel est le ou les meilleurs moyens pour motiver les salariés : la rémunération, les indemnités, la suffisance des matériels, l'ambiance au travail,....
- Existe-t-il des formes pécuniaires pour la motivation du personnel ? les quels ?

Performance organisationnelle

- Quel est votre objectif pour cette année ?
- Quel est votre objectif pour l'année dernière ? est-il atteint ?
- L'écart entre l'objectif prévisionnel et réel est-il grand ?
- Quel est la source de cet écart ?
- Quelles mesures correctives prenez-vous pour améliorer le résultat ?
- D'après vous, votre organisation est-elle efficace ?
- Existe-t-il des indicateurs pour en mesurer ?
- Est-ce que vous accordez une importance à la recherche de l'efficacité ?
- Les coûts des membres du personnels est il en rapport avec leur productivité ?
- Les matériels sont-ils utilisés au maximum ?
- Les ressources financières sont-elles utilisées au mieux ?
- D'après vous, votre organisation est-elle efficiente ?
- Pouvez-vous en donner des indicateurs ?
- Faites vous des enquêtes et des sondages auprès des personnes qui vous entourent pour savoir comment elles perçoivent votre organisation ?
- Par rapport aux concurrents, pouvez-vous parler de votre réputation ?
- Quelles actions effectuez-vous pour se différencier de la concurrence ?
- Les besoins des intervenants sont ils régulièrement revues ?
- Pouvez-vous définir la pertinence de votre organisation ?

Source : Auteur 2014

ANNEXE N° 02

GRILLE INDICIAIRE DES FONCTIONNAIRES

Categories	CORPS	GRADE - INDICE											
		ST	2/1	2/2	2/3	1/1	1/2	1/3	P/1	P/2	P/3	PEX.1	PEX.2
IX	CONCEPTEUR	950	1035	1125	1225	1325	1455	1585	1725	1880	2045	2225	2325
VIII	PROFESSEUR CERTIFIE	950	1035	1125	1225	1335	1455	1585	1725	1880	2045	2225	2325
VII	PROFESSEUR CERTIFIE	850	920	995	1075	1160	1255	1355	1365	1585	1710	1850	2225
VI	PROFESSEUR LICENCIE	750	815	900	970	1105	1195	1290	1390	1500	1610	1750	1850
	REALISATEUR	750	815	900	970	1053	1145	1250	1360	1480	1610	1750	1850
V	CHARGE D'ENSEIGNEMENT	650	710	780	820	920	1020	1115	1220	1335	1460	1600	1750
IV	CHARGE D'ENSEIGNEMENT	625	685	750	820	920	1000	1095	1220	1325	1430	1550	1600
III	INSTITUTEUR « B »	575	610	640	670	725	770	815	860	910	965	1020	1550
	ECONOMIES	575	610	640	670	725	770	815	860	910	965	1020	1550
	P.T.A	575	610	640	670	725	770	815	860	910	965	1020	1550
	ADJOINT D'ADMINISTRAT ²	500	540	580	620	665	715	765	825	865	950	1020	1550
	ENCADREUR	500	540	580	620	665	715	765	825	865	950	1020	1550
	ADJOINT DE SERVICE	480	520	560	600	650	700	750	810	875	945	675	1550
II	INSTITUTEUR « C »	430	450	470	490	525	545	570	600	620	645	675	1020
	M.E.M	430	450	470	490	525	545	570	600	620	645	675	1020
I	ASSISTANT D'ADMINISTRAT ²	380	415	435	455	490	515	540	570	605	640	675	1020

Source : METFP, 2014

ANNEXE N° 03**QUESTIONNAIRE POUR LA CLASSE DE 3^e DU CEG AMPEFILOHA**

Marquer par une X les lycées que vous connaissez

 LMA LTC CTM JJR JULLE FERRY GALLIENNI LTP Alarobia LTP Mahamasina LTP Ampasapito

Voulez- vous continuer à étudier après le BEPC?

 OUI NON

Où est ce que vous souhaitez à étudier après le BEPC ?

 LMA LTC CTM JJR JULLE FERRY GALLIENNI LTP Alarobia LTP Mahamasina LTP Ampasapito Autre à préciser

Source : Auteur, 2014

ANNEXE N° 04

PROTOCOLE DE RECHERCHE

THEME : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Les mots clés :

- La gestion des ressources humaines
- La performance organisationnelle

Problématiques :

Est-ce que la meilleure Gestion Ressources Humaines améliore t-elle la performance organisationnelle ?

Hypothèse:

Sans une bonne Gestion des ressources humaines efficaces, la performance organisationnelle est incertaine.

Objectif global :

Aider notre zone d'étude à avoir ou à améliorer sa performance organisationnelle par une meilleur Gestion des ressources humaines.

Objectifs spécifiques :

Avoir une bonne GRH en matière de :

Planification	Rémunération
Recrutement	Condition e travail
Formation	Motivation

La recherche de :

L'efficacité
L'efficience
La pertinence

Résultat de l'hypothèse :

- R1 : Une bonne GRH avec une bonne performance organisationnelle
- R2 : Une bonne GRH mais une mauvaise performance organisationnelle
- R3 : Une mauvaise GRH avec une bonne performance organisationnelle
- R4 : Une mauvaise GRH avec une mauvaise performance organisationnelle

ANNEXE N° 05**Figure N° 01** : Chronogramme de réalisation

		DUREE DES ACTIVITES MENSUELLES : 2013/2014									
ACTIVITES	NOV	DEC	JANV	FEVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	
Etude et compréhension du thème											
Elaboration du protocole de recherche											
Collecte des informations secondaires											
Elaboration du guide d'entretien											
Prise de rendez-vous et entretien en entreprise											
Traitement des informations primaires											
Rédaction du mémoire											
Vérification finale du mémoire											
Dépôt											

Source : Auteur, 2014

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	6
SECTION I: MATERIELS	7
1-1 : PRESENTATION DE LA ZONE D’ETUDE	7
1-1-1 : Justification de choix de la zone d’étude	7
1-1-2 : LTC Ampefiloha.....	7
a- Généralité.....	7
b- Historique.....	8
c- Organisation.....	8
1-2 : APPORT THEORIQUE	9
1-2-1 : Théorie du premier mot clé.....	9
a- Les ressources humaines... ..	9
b- Gestion des ressources humaines.....	9
Planification.....	9
Recrutement.....	10
Formation.....	10
Rémunération.....	10
Condition de travail.....	11
Motivation.....	11
1-2-2 : Théorie du 2 ^e mot clé.....	11
a- Notion de performance.....	11
La performance comme une réussite.....	11
La performance comme le résultat d’action.....	12
La performance comme une action.....	12

b- La performance organisationnelle.....	12
a- La PO du point de vue de l'efficacité.....	13
La PO du point de vue de l'efficience.....	14
La PO du point de vue du maintien de la pertinence.....	14
1-3: AUTRES MATERIELS.....	15
1-3-1 : le guide d'entretien.....	15
1-3-2 : Autres.....	15
1-3-3 : L'outil d'analyse SWOT.....	16
SECTION II : METHODES.....	16
2- 1 : TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES.....	16
1-2-1 : La documentation	16
a- Les informations secondaire.....	17
b- Les informations primaire.....	17
1-2-2 : L'entretien.....	18
a- Le déroulement de l'entretien.....	18
b- Durée de l'entretien.....	18
c- Guide d'entretien.....	19
2-2 : ANALYSES ET TRAITEMENT DES DONNEES	19
2-2-1 : Le diagnostic SWOT.....	19
a- Analyse interne.....	20
Forces.....	20
Faiblesses.....	20
b- Analyse externe.....	20
Opportunités.....	20
Menaces.....	20
2-2-2 : Traitement des données	20
2-3 : LIMITES ET DIFFICULTES RENCONTRES.....	21
2-3-1 : Limites	21
2-3-2 : Difficultés rencontrées.....	21
2-3-3 : Chronogramme de réalisation	21
CHAPITRE II: RESULTATS DE L'ETUDE	23

SECTION I : LA GRH DE L'ETABLISSEMENT ETUDIE	24
1-1: L'ACQUISITION ET LE DEVELOPPEMENT RH.....	24
1-1 -1: Présentation du personnel	24
1-1-2: Recrutement.....	25
a- Le recrutement interne.....	25
b- Le recrutement externe.....	25
1-1-3: La formation	26
a- les PAT.....	26
b- Les enseignants.....	26
1- 2 : LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	27
1-2-1 : La rémunération.....	27
a- Les fonctionnaires.....	27
b- Les vacataires avec décision.....	27
c- Les vacataires sans décision.....	27
1-2-2 : La condition de travail.....	27
1-2-3 : La motivation.....	28
a- Le panier PPN.....	28
b- Les indemnités aux examens.....	28
c- Facilité de paiement.....	28
d- Climat social.....	29
SECTION II : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	29
1- 1 : EFFICACITE.....	29
1- 2 : EFFICIENCE.....	30
1-2-1 : Les charges de personnels.....	30
1-2-2 : La ponctualité dans la prestation de service.....	31
1-2-3 : Les matériels et les bâtiments.....	31
1-3 : PERTIENCE.....	32
1-3-1 : la satisfaction des parties prenantes.....	32
1-3-2 : L'évolution de la réputation.....	33
1-3-3 : Augmentation des demandes.....	33
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	35

SECTION I : DISCUSSIONS.....	36
1-1: DISCUSSION SUR LA GRH DE L'ETABLISSEMENT	36
1-1-1 :Forces.....	36
1-1-2 : Faiblesses.....	37
1-1-3 : Opportunités.....	38
1-1-4 : Menaces.....	38
1-2 : DISCUSSIONS SUR LA PO DE L'ETABLISSEMENT.....	39
1-2-1 : Forces.....	39
1-2-2 : Faiblesses	40
1-2-3 : Opportunités.....	40
1-2-4 : Menaces.....	42
1-3 :VALIDATION DE L'HYPOTHESE.....	42
1-3-1 : Une bonne GRH.....	42
1-3-2 : Une bonne PO.....	43
1-3-3 : Résultat de l'hypothèse	43
SECTION II : RECOMMANDATIONS	44
2- 1 : RECOMMANDATION SUR LA GRH	44
2-2-1: Recommandation au niveau du service personnel.....	44
a- Mission d'un chef de personnel.....	44
b- Profil d'un chef de personnel.....	44
2-1-2 : Recommandation à propos du recrutement.....	45
2-2. RECOMMANDATION SUR LA PO	46
2-2-1 : L'efficacité.....	46
a- Rajeunissement des enseignants.....	46
b- Redéfinition des objectifs.....	47
c- Formation des enseignants.....	47
d- Autres recommandations.....	48
2-2-2 : L'efficience.....	48
a- Recommandation pour le METFP.....	48
b- Recommandation pour les responsables du lycée.....	48
c- Autres recommandations.....	49

2-2-3 : La pertinence.....	49
a- Recommandation pour les étudiants.....	49
b- Recommandation pour améliorer la réputation.....	50
c- Recommandation pour l'augmentation des demandes.....	50
CONCLUSION GENERALE	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	VII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
ANNEXE N°1 : Guide d'entretien.....	IX
ANNEXE N°2 : Grille indiciaire.....	XI
ANNEXE N°3 : Questionnaire.....	XII
ANNEXE N°4 : Protocole de recherche	XIII
ANNEXE N°5 : Chronogramme de réalisation.....	XIV
TABLE DES MATIERES	XV