



UNIVERSITE DE TOLIARA

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

DEPARTEMENT GESTION



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MAITRISE EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE**

**LA VALORISATION DU PERSONNEL PAR LA
GESTION DE LA REMUNERATION :
CAS DE LA MAISON DES PAYSANS TOLIARA**

Présenté par : JEANNE-MARIE Ralaivelo Pauline Volanera

Encadreur professionnel : Monsieur RAMILSON Marcellin,

Directeur de la MdP

Encadreur pédagogique : Monsieur RAKOTONDRAMANANA Andry,

**Enseignant à la Faculté DEGS de l'Université
de Toliara**

01 AOÛT 2010



UNIVERSITE DE TOLIARA

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

DEPARTEMENT GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU

DIPLOME DE MAITRISE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

**LA VALORISATION DU PERSONNEL PAR LA
GESTION DE LA REMUNERATION :
CAS DE LA MAISON DES PAYSANS TOLIARA**

Présenté par : JEANNE-MARIE Ralaivelo Pauline Volanera

Encadreur professionnel : Monsieur RAMILSON Marcellin,

Directeur de la MdP

Encadreur pédagogique : Monsieur RAKOTONDRAMANANA Andry,

**Enseignant à la Faculté DEGS de l'Université
de Toliara**

AOÛT 2010

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre Seigneur de nous avoir donné la santé, la force, l'intelligence et le courage pendant ces quatre années d'études et pendant l'élaboration de ce mémoire.

Nos vifs remerciements et notre profonde reconnaissance à :

- ❖ Monsieur le Professeur DINA Alphonse, Président de l'Université de Toliara ;
- ❖ Monsieur le Professeur RAZAFINJOHANY Andriamamonjy Oëlsion, Doyen de la Faculté de Droit, de l'Economie, de Gestion, et de Sociologie qui nous a autorisé à effectuer des recherches pour l'élaboration du présent mémoire ;
- ❖ Monsieur RAKOTONDRAMANANA Andry, Enseignant à la Faculté D.E.G.S de l'Université de Toliara, notre encadreur pédagogique ;
- ❖ Tous les enseignants de la faculté D.E.G.S. en particulier ceux du département de Gestion ;
- ❖ Monsieur RAMILSON Marcellin, Directeur de la MdP de Toliara, notre encadreur professionnel, qui nous a autorisée à effectuer ce stage dans son département avec accueil chaleureux ;
- ❖ Madame HAINGONIRINA Felamalala, Responsable Administratif Financier pour ses précieux conseils ;
- ❖ Tous les personnels de la MdP qui, d'une manière directe ou indirecte, ont contribué à l'élaboration de ce travail ;
- ❖ Notre gratitude s'adresse également à chacune de ses âmes : notre mère, pour le soutien moral et financier qu'elle nous a prodiguée durant nos études et surtout durant nos recherches ;
- ❖ Nos proches, nos frères, nos sœurs, ainsi que nos amis qui nous ont soutenue dans des moments difficiles ;

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

AVANT PROPOS

Dans la filière gestion de l'université de Toliara, le stage fait partie intégrante du cursus de formation. Au travers de ce l'étudiant fait une recherche et élabore un mémoire. Ce dernier fait l'objet d'une soutenance publique. La soutenance du mémoire est une condition obligatoire pour l'obtention de diplôme de maîtrise.

Notre stage a été effectué auprès du service comptable de la Maison de Paysans, à compter du 18 septembre 2009 jusqu'au 18 décembre 2009.

Le stage permet à l'étudiant de réaliser sa recherche et d'acquérir outre de nouvelles connaissances, de savoir pratique dans le domaine d'application des théories acquises. Il éduque également l'étudiant dans le domaine de la profession pour compléter son savoir, son savoir être et son savoir faire.

RESUME ANALYTIQUE

La Maison de Paysans a été créée en 1998 par des organisations paysannes dans la région de Toliara. En 2002, elle a trouvé un financement de l'Union Européenne sous surveillance des Agriculteurs Français et Développement International (AFDI). Elle est la mieux connue couvrant le Sud- Ouest sur douze zones.

La Maison de Paysans travaille avec les acteurs du développement, les opérateurs économiques, les services de l'Etat et les autres structures professionnelles du Sud- Ouest de Madagascar. Elle a des moyens matériels pour réaliser leurs activités dans les zones et au siège. Encore, les moyens financiers de la MdP reposent sur les cotisations des paysans, les droits d'adhésion de chaque OPB, et le financement par l'UE.

Après le diagnostic sur la gestion de la rémunération, nous avons identifié comme force l'existence de l'assurance vie du personnel, l'optention d'OM et la prime d'efficacité, et l'augmentation de salaires. Mais des faiblesses sont constatées : le retard du paiement de salaire, l'inexistence du régime d'intéressements, l'irrégularisation de paiement des certains avantages sociaux, l'absence des heures supplémentaires, et le retard du paiement d'OM et le droit d'accouchement.

Face à cette situation, nous choisissons d'analyser la gestion de la rémunération de personnel au sein de la MdP afin de fournir des informations en matière de gestion de la rémunération.

A la fin de cet ouvrage, des propositions de solutions ont été émises pour contribuer à l'amélioration de gestion de la rémunération de la MdP.

Mots clés :

Gestion de la rémunération, salaires, ordre de mission, heures supplémentaires.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

RESUME ANALYTIQUE

ACRONYMES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

METHODOLOGIE

PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA MDP

SECTION 1 - : Généralité sur la MdP

SECTION 2- : Missions, Activités, Objectifs

SECTION 3- : Environnement de la MdP

CHAPITRE II : STRUCTURE GENERALE DE LA MdP

SECTION 1-Structure organisationnelle

SECTION 2-Organisation au niveau de SAF

CHAPITRE III : RAPPEL PORTANT SUR LE THEME

SECTION 1-Définir les éléments concernés sur la gestion de la rémunération

SECTION 2- La valorisation des ressources humaines

SECTION 3- La politique de la gestion de la rémunération

CONCLUSION PARTIELLE

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT

CHAPITRE IV : LA REMUNERATION DES SALAIRES

SECTION 1-La notion de salaires

SECTION 2-Les différentes formes de rémunérations

SECTION 3-Autres concepts de rémunération

CHAPITRE V : LA GRILLE SALARIALE DE MDP

SECTION 1-Elaboration d'une grille salariale du personnel

SECTION 2-Evaluation du personnel

SECTION 3-Le contrat de travail

CHAPITRE VI: GESTION DU CONGE ET PERMISSION AU SEIN MDP

SECTION-1-Gestion du congé

SECTION-2-Gestion de la permission

CONCLUSION PARTIELLE

PARTIE III: DIAGNOSTICS, SUGGESTIONS, ET RESULTATS ATTENDUS

CHAPITRE VII : DIAGNOSTICS

SECTION-1-Diagnostic

SECTION-2-Diagnostic externe

CHAPITRE VIII : SUGGESTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

SECTION-1-SUGGESTIONS

SECTION-2-RESULTATS ATTENDUS

CONCLUSION PARTIELLE

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES

AFDI	: Agriculteurs Français et Développement Internationale
AG	: Assemblée Générale
AGRITERA	: Agriculture terre
AN	: Application Numérique
AT	: Assistant Technique
BLU	: Bureau Latérale Unique
CA	: Conseil d'Administration
CDI	: Contrat du Travail à Durée Indéterminée
CIDR	: Centre International pour le Développement Rural
CNA	: Centre National Anti- acridien
CNAPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CSA	: Centre de Service Agricole
CT	: Code de Travail
DE	: Directeur Exécutif
DRDR	: Direction Rural pour le Développement Régional
DTO	: Directeur Technique Opérationnel
FID	: Fonds D'Intervention pour le développement
FOFIFA	: Foiben'ny Fiompina sy Fambolena
FOP	: Fonction Publique
FITAME	: Fikambanan'ny Tantsaha Menabe
FRDA	: Fond Régional de Développement Agricole
HS	: Heures Supplémentaires
ICC	: Indemnité Compensatrice de Congé
IGR	: Impôt général sur le Revenu

INFO- COMM : Information et Communication

INSAT : Institut National de la Statistique

IRSA : Impôt sur le Revenu Salarié et Assimilé

LF : Loi de Finance

LPF : Laon Performer

MdP : Maison de Paysans

OM : Ordre de Mission

OMIT : Organisation Médicale Interentreprise de Toliara

ONN : Office National pour Nutrition

OP : Organisation des Paysans

OPB : Organisation des Paysans de Bases

PCA : Président du Conseil d'Administration

PRC : Projet de Renforcement des Capacités

PRNUMAD : Programme d'Appui pour la Nutrition à Madagascar

PSA : Programme de Sécurité Alimentaire

PTA : Programme de Travail Annuel

RAF : Responsable Administratif Financier

RI : Règlement Intérieur

RH : Ressources Humaines

SALFA : Sampan'asa Loterianina momban'ny Fahasalamana

SAF : Service Administratif Financier

SAGRO : Service Agronomie

SAOP : Service d'Appui Organisations Paysannes

SB : Salaire Brut

Sb : Salaire de base

SBM : Salaire de Base Mensuel

SDC : Solde De tout Compte

SM : Salaire Mensuel

SMM : Salaire Moyen Mensuel

SN : Salaire Net

SOFISOM : Service Observatoire des Filières dans le Sud- Ouest Malgache

SOPAGRI : Société Pour le Programme Agricole

SRH : Service de Ressources Humaines

TAFA : Tany sy Fampandrosoana

UE : Union Européenne

VM : Vola Mahaso

VPI : Valeurs de points d'indice

LISTES DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

N°	TABLEAUX	SOURCES	PAGES
1	Chronogramme d'élaboration du mémoire	Auteur	3
2	Chronogramme de la réalisation de stage	Auteur	5
3	Liste des autos de MdP	Rapport Administratif financier de la MdP	11
4	Liste des bâtiments de MdP	RAF de MdP	12
5	Effectif personnel de la MdP Toliara	Rapport d'activités MdP	12
6	La grille salariale pour la catégorie A	SAF MdP	35
7	La grille salariale pour la catégorie B	SAF MdP	36
8	La grille salariale pour la catégorie C	SAF MdP	36
9	La grille salariale pour la catégorie D	SAF MdP	37
10	La grille salariale pour la catégorie E, F, et G	SAF MdP	38
11	Evaluation des congés 2007 et 2009	SAF MdP	49
12	La grille salariale utilisée par FOP	FOP	63
13	Le modèle de cahier pour justifier la sortie de dossier	Auteur	67

LISTE DES FIGURES

N°	FIGURES	SOURCES	PAGES
1	Organigramme général de la MdP	MdP	15
2	Organigramme au niveau SAF	MdP	18
3	Explication du calcul de SDC avec le SB et l'indemnité de logement	Auteur	43
4	Calcul de SDC simple	Auteur	45

INTRODUCTION

Les entreprises globales évoluent dans un monde qui constitue un vaste marché au sein duquel, elles diffusent leurs idées, et leurs matériels. Elles ont des individus qui travaillent, et dont le temps de travail représente la plus grande part de leur temps de vie éveillée, excepté l'entreprise appartenant à un seul individu. Aussi, elles rassemblent plusieurs personnes. L'importance des groupes humains ainsi formés est très variable : deux ou trois personnes pour telle petite entreprise à des centaines ou des milliers de personnes pour les plus importantes des entreprises. Ces groupes sont organisés, structurés sur la base d'une répartition des tâches et des pouvoirs conçus pour la réalisation d'un objectif commun : celui de l'entreprise.

Une entreprise est une unité économique animée par plusieurs compétences qui travaillent ensemble avec synergie pour réaliser un ou des objectifs économiques bien définis (profits) au préalable. Elle est une communauté de travail en contact avec d'autres groupes humains et elle apparaît en ce sens comme un réseau des relations entre les hommes.

C'est pourquoi, on dit que la vie et la bonne marche de l'entreprise dépendent toujours de l'existence des hommes pour assurer leurs activités et réaliser leurs objectifs. Les hommes sont aussi les ressources rares pour l'entreprise et ils sont difficilement remplaçables. Ainsi, les hommes sont apparus comme la pièce maîtresse de la réussite de l'entreprise. Ce qui a poussé cette dernière à chercher des moyens pour les garder en les valorisant.

Ce système de valorisation comprend plusieurs points à savoir la politique de rémunération. Cela se définit comme étant une mesure à prendre pour gérer les rémunérations du personnel. Elle assure le rôle d'instrument de motivation et d'implication du personnel du fait que la vie ne peut pas se passer de l'argent. Il assure le bien être de chaque individu. Elle est donc source de dynamisme et de compétitivité lorsqu'elle est assez bénéfique par rapport au personnel.

Pour plus de précision, nous allons étudier le cas de la MdP (Maison de Paysans) une association formée par plusieurs personnes, dont les membres sont les paysans. Elle a un statut légal par l'Etat. Elle a pour objectif d'améliorer la vie des paysans et leurs productions agricoles. Généralement, les salaires du personnel de MdP varient en fonction du niveau d'embauche, de diplôme, d'ancienneté, de compétence et d'expérience professionnelle du poste. La catégorie des salaires pose des problèmes au MdP car elle entraîne des conflits, d'insatisfaction du personnel et plus encore d'abandon de poste au moment de l'exercice de MdP. Tout ceci mérite d'être vu et analysé afin de pouvoir fournir des solutions au problème posé.

C'est pourquoi, pour le présent mémoire, nous avons choisi comme thème : « LA VALORISATION DU PERSONNEL PAR LA GESTION DE LA REMUNERATION : CAS DE LA MdP TOLIARA »

Ce sujet a été choisi pour analyser deux questions à savoir : comment la MdP gère-t-elle les rémunérations de ses employés ? Est-ce que cette gestion de rémunération -t- elle conforme aux lois du travail ? L'objectif est de savoir les méthodes appliquées en matière de gestion des personnels et aussi connaître si cette gestion se réfère au code de travail.

Pour atteindre l'objectif de la recherche, notre mémoire sera essentiellement divisé en trois grandes parties :

La première partie concerne le cadre général de MdP, tous les aspects de MdP au point de vue organisationnel, social et l'aspect théorique relatif au thème.

La deuxième partie, étudie la gestion de la rémunération dans le cadre situationnelle de la MdP comportant d'une part l'analyse de la rémunération et ses périphériques, et d'autre part, l'étude de la grille salariale de MdP.

Et enfin, la troisième partie nous expose les diagnostics et la proposition des solutions.

Ce mémoire permet donc de découvrir et de suivre d'une manière générale l'évolution des activités de la MdP pour le bon fonctionnement de la tenue de ses Ressources Humaines (RH).

METHODOLOGIE

A-Méthodologie de réalisation de stage

- **Déroulement du stage**

Le stage est le champ d'application des connaissances théoriques acquises.

Le stage a eu lieu à la Maison de Paysans (MdP) Tuléar, auprès du service comptable. Il a été effectué durant trois mois à compter du 18 septembre jusqu'au 18 décembre 2009. La Maison de Paysans est ouverte du lundi au vendredi ; le matin, de 7h 30 à midi et l'après-midi du 15h à 18h.

D'une manière générale, nous avons pu réaliser notre stage à la franche collaboration de l'équipe de MdP dans la mesure où le chef personnel du service nous a confiée le classement et le dépouillement des dossiers, l'inventaire par chaque service, l'établissement du journal de caisse et de banque.

- **Chronogramme d'élaboration du mémoire :**

Tableau N° 01 : **Chronogramme d'élaboration du mémoire**

Etapas	Semaines											
Collecte d'informations concernant la société auprès du personnel de la MdP												
Proposition et fixation du thème à l'encadreur pédagogique présentation du plan												
Présentation du thème à l'encadreur professionnel et encadrement.												
Entretiens auprès des responsables au service												
Exploitation des documents fournis par le service le service comptabilité												
Consultation des sites web												
Rédaction provisoire												

Source : Auteur

B-Elaboration de stage

1-Méthodologie de recherche d'information :

➤ Information interne :

- .Documentation au sein de la MdP ;
- .Enquête auprès des personnels de la MdP ;
- .Entretien avec le directeur de la MdP.

➤ Information externe :

- .Consultation des sites internet ;
 - .Documentation à la bibliothèque : Tsiebo Calvin, Alliance ;
 - .Recherche des ouvrages

2-Les problèmes ou difficultés rencontrés :

- .Insuffisance d'appareil informatique (ordinateur) pour la saisie
- Traitement de données personnelles ;
- .Plusieurs étapes à passer ;
 - .Le non respect d'horaires du travail ;
 - .Le conflit interne entre les personnels ;
 - .Le mal organisation de travail ;
 - .La vétusté des matériels de bureau et matériels roulant ;
 - .Insuffisance de matériels.

3-Les acquis du stage :

Ce stage nous est avantageux non seulement pour mettre en pratique et pour développer les connaissances acquises en cours, mais aussi pour nous permettre d'acquérir des nouvelles aptitudes et capacités d'exécution des tâches spécifiques.

Lors de notre stage, nous avons travaillé avec différents personnels de la MdP. Cette approche nous a permis d'acquérir le savoir faire et le savoir vivre dans le monde du travail

4-Chronogramme de la réalisation du stage

Tableau N°2 : Chronogramme de la réalisation de stage

Périodes	Activités
1 ^{ère} et 2 ^{ème} semaine	<ul style="list-style-type: none">-Prise de contact avec le directeur ;-Visite de courtoisie auprès du chef de service comptable ;-Choix du thème et prise de contact avec l'encadreur pédagogique et professionnel ;-Elaboration et validation du plan.
3 ^{ème} et 4 ^{ème} semaine	<ul style="list-style-type: none">-Recherche des informations sur la capacité dans les archives ;-Exploitation des documents fournis par le service comptabilité ;-Collecte d'information concernant les personnels auprès de l'encadreur professionnel ;-Traitement des données collectées.
5 ^{ème} et 6 ^{ème} semaine	<ul style="list-style-type: none">-Traitement des données (suite) ;-Recherche des ouvrages à la bibliothèque ;-Consultation des sites web;-Rédaction provisoire.
7 ^{ème} et 8 ^{ème} semaine	<ul style="list-style-type: none">-Analyse des données ;-Exploitation des documents fournis par le service comptabilité ;
9 ^{ème} et 10 ^{ème} semaine	<ul style="list-style-type: none">-Apprentissage à partir d'autres activités relatives au poste d'étude ;-Préparation du plan de rédaction

Source : auteur

PREMIERE PARTIE :

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Cette partie sera particulièrement localisée sur la spécificité de la Maison de Paysans (MdP), c'est-à-dire sur son historique, ses missions, ses objectifs et son environnement. On parlera de ce fait de la structure générale de la MdP et le rappel théorique sur la valorisation de personnel par la gestion de la rémunération.

Une conclusion partielle terminera cette première partie.

PRESENTATION GENERALE DE MAISON DE PAYSANS(MDP)

La Maison de Paysans est une organisation paysanne et professionnelle qui s'intéresse sur le développement agricole au milieu rural du Sud-ouest. Depuis sa naissance en 1994 jusqu'aujourd'hui, son programme est axé sur l'amélioration des techniques de production. Tout cela est réalisée dans le but de multiplier la production et aussi d'améliorer le rendement visant toujours à développer le secteur agricole et lutter contre l'insécurité alimentaire.

Section -1- Généralité sur la Maison de Paysans

1-1-Historique

La Maison de Paysans a été créée en 1998 par des Organisations Paysannes dans la région de Toliara, suite au favorable succès d'un projet dénommé « projet du Sud-ouest » en 1994. En 2002, elle a trouvé un financement de l'Union Européenne sous surveillance des Agriculteurs Français et Développement International (AFDI). Ce projet est né en 1975 de la volonté des organisations agricoles et de groupes d'agriculteurs motivés par les problèmes des pays en voie de développement.

La MdP est une association solide de quinze années d'expériences, d'animation et de formation des paysans de la région de Tuléar. Elle maîtrise le contexte politique, socio- culturel et agricole de la zone. Elle a mis en place des services de productions de semences, de conseil agronomique, de stockage et de commercialisation des produits vivriers.

Dans la région du Sud-ouest, l'Union Européenne a décidé de chercher une coopération et un partenariat. Le choix s'est tourné vers la MdP qui, selon l'Union Européenne peut combattre la difficulté dite. Cette coopération est affiliée avec AFDI pour le contrôle et l'intervention dans la réalisation du travail.

L'année 2002 jusqu' à 2006 a été l'adoption du projet PSA qui a pour objet d'augmenter et de sécuriser l'alimentation. D'ailleurs, l'objectif est encore loin : il y a la création du projet PRONUMAD pour que la MdP puisse développer ses compétences dans l'amélioration, aussi dans la valorisation des productions et des commercialisations.

Malgré tout cela, la plupart de paysans veulent avoir des satisfactions sur leurs avantages personnels. Pour concrétiser ces objectifs, il y a l'adoption de quelques projets comme PRC I (Pour le Renforcement de Capacité), PRCII et UE qui sont financés par AGRITERRA.

La MdP est l'une des sources du développement rural de la région Sud-ouest. Elle est la mieux connue couvrant le Sud-ouest sur douze zones qui distincte : Ambahikily, Befandriana, Ankililoaka, Toliara II, Ankazoabo, Beroroha, Sakaraha, Bezaha, Benenitra, Betioky, Ejeda, Ampanihy, qui répartissent dans huit (8) districts qui sont : Beroroha, Ankazoabo, Morombe, Sakaraha, Benanitra, Betioky Atsimo, Ampanihy, Toliara II. L'intervention de la MdP se cantonnait entre les deux (2) fleuves : Mangoky du Nord et Onilahy au Sud.

1-2-Identité MdP

La MdP est un acteur paysan monté en association, une organisation professionnelle, régie par l'ordonnance N° 60-133 du 03 octobre 1960.

Elle travaille avec les acteurs du développement, les opérateurs économiques, les services de l'Etat et les autres structures professionnelles du sud-ouest de Madagascar. Son siège social se trouve à Mitsinjo Betanimena Toliara. Elle est enregistrée par l'administration publique Malagasy dont le numéro d'identification fiscal est de 5299601.

Depuis l'an 2009, son capital social s'élève à quarante trois million six cent quatre vingt huit mille Ariary (43688000 AR). Les membres de la Maison de Paysans sont :

- Les paysans ;
- Les groupements de paysans producteurs ;
- Les groupements de paysans à vocation générale. (formation, information, gestion d'infrastructures publiques) ;

Le nombre du membre de MdP est de trois mille soixante quatre.

1-3- Présentation Juridique :

La MdP est une association suivant les dispositions de la loi 60-133. Elle est dotée d'un Conseil d'Administration (CA) dont les membres sont élus par chaque zone. Le CA assure un rôle d'orientation et de décision de l'association. Le CA convoque une Assemblée générale une fois par an pour approuver :

- .Les rapports techniques et financiers des réalisations ;
- .Le Programme de Travail Annuel (PTA) préparé et approuvé par l'Assemblée Générale (AG) et le conseil d'Administration de chaque zone.

a)Statut Juridique :

C'est une association sous régime de la loi du décret N°60-133 du 13 septembre 1960.

L'adhésion à la MdP :

- Pour les membres, il faut une organisation paysanne (comité, statut, RI (Règlement Intérieur) ;
- Conditions d'adhésion :
 - Si les membres sont au nombre 10, ils paient suffisamment leur part par 20000Ar. Le paiement est fait comme suit : 50% pour la caisse région et 50% pour la caisse zone ;
 - Si les membres sont plus de 10, le droit d'adhésion par filière est de 2000Ar pour chaque membre.

Pour les nouveaux membres : tous les paysans peuvent adhérer à la MdP. Les admissions interviennent sur la décision de l'AG extraordinaire, conformément aux conditions stipulées dans les RI (Règlement Intérieur).

Pour le recrutement de personnels : tout recrutement de personnel doit faire l'objet d'un contrat entre le président du CA et la personne engagée. Ce contrat comporte les éléments suivants :

Nature juridique du contrat (la durée déterminée ou indéterminée) ;

- Nom, Prénoms et adresse de la personne ;
- Description du poste occupé ;
- Nature et montant des rémunérations principales et accessoires (salaires, primes, indemnités et avantage) ;
- Catégorie professionnelle ;

- Carte d'effet du contrat.

b) Raison sociale :

La Maison de Paysans est mise en œuvre pour :

- Améliorer les conditions de vie des paysans ;
- Représenter et défendre les intérêts des membres de tous les niveaux et devant toutes les entités de développement tant au niveau locale qu'au niveau national ;
- Satisfaire les membres par un accompagnement et par un encadrement technique.

Section-2- Missions, Activités et objectifs

2-1- Missions :

Les missions de la MdP consistent principalement à :

- Appuyer la création et l'organisation de groupements des producteurs ;
- Organiser des rencontres et concertation en vue de faciliter l'interaction de la synergie entre tous les acteurs de développement régional. Notamment l'Etat, les collectivités décentralisées, les producteurs, les opérateurs, les bailleurs de fonds et les projets œuvrant dans la région de Tuléar ;
- Assurer la représentation et la défense des intérêts de ses membres ;
- **Rechercher tous financement publics, institutionnels et privés pouvant** concourir l'exécution de sa mission.

2-2- Activités :

Pour la réalisation efficace des objectifs, MdP engage plusieurs activités à savoir : Identification, formation et suivi de délégués techniques MdP par groupement et par filière ;

Approvisionnement en semence de qualité ;

Crédit de campagne : renforcement des activités de prêt de Vola Mahasoia (VM) aux membres de la MdP ;

Information et formation sur les marchés et les rôles des différents acteurs des filières ; Echanges et concertations entre producteurs d'une même filière aux niveaux locaux et régionaux ; Appui aux structurations des organisations économiques de base et Formations des leaders paysans et salariés de la MdP.

2-3-Objectifs :

Par définition, l'objectif est un résultat attendu de l'accomplissement d'une activité ou d'un groupe d'activité dans un délai bien définis. Ce résultat doit être concret, mesurable et contrôlable dans une période bien déterminée.

Comme sa raison sociale l'indique, la MdP a fixé son objectif global depuis sa création sur l'amélioration des conditions de vie des paysans membres. Et cet objectif global crée des objectifs spécifiques entre autre :

- Représenter et défendre les intérêts des membres à tous les niveaux et devant toutes les entités de développement tant au niveau locale qu'au niveau national ;
- Satisfaire les membres pour un encadrement technique ;
- Renforcer la mise en place et la gestion des services au sien des OPB ;
- Renforcer les services d'amélioration de la production ;
- Améliorer durablement la disponibilité vivrière pour les familles rurales dans la région sud-ouest.

Section-3- Environnement de la MdP

Toute entreprise, toute entité, ou toute association lorsqu'elles vivent, elles sont sous- tendues par des nombreuses forces s'exerçant sur ses secteurs d'activités. De ce fait, lorsqu'elles veulent survivre , elles doivent observer ce qui les entoures parce qu'elles sont devenues un système ouvert et perméable. Il s'agit pour elle de prendre en compte ou d'apprécier l'évolution permanente de l'environnement en cohérence avec son (ses) activité(s). Les forces s'exerçant sur les secteurs d'activités des entreprises, des entités, ou des associations forment deux grandes composantes de l'environnement : environnement interne et externe.

3-1-Environnement interne :

Par définition, l'environnement interne est l'ensemble des forces qui interagissent dans un secteur d'activité et dont les effets sont souvent contrôlés par l'entreprise.

La réussite ou la vie de la MdP dépend toujours de la compétence managériale du dirigeant pour faire face à cet environnement dynamique. Et elle doit avoir aussi de plusieurs ressources dont : ressources matérielles, humaines, et financières.

Cet environnement interne de MdP se rapporte donc par :

3-1-1- Les Dirigeants :

Il existe trois (2) dirigeants qui dirigent l'association, dont :

- Le président du Conseil d'Administration (PCA) : responsable de toutes les décisions ;
- Directeur Exécutif (DE) : supervise toutes les directions suivantes :
 - La Direction Technique Opérationnelle ;
 - La Direction Administrative et Financière.

3-1-2- Les Ressources :

MdP doit avoir trois (3) types des ressources pour développer leurs activités qui sont :

a) Ressources matérielles :

Pour la réalisation des activités dans les zones et au siège, la MdP a de ressources matérielles telles que :

Les Groupes électrogènes :

- Le BLU (Bureau Lucratif Unilatéral)
- Les Ordinateurs de bureau ;
- Les Motos ;
- Les Matériels de bureau.

Les tableaux suivants récapitulent les autres ressources matérielles de la MdP :

Tableau N°3 : Liste des Autos de MdP

N° Immatriculation	Marque	Date de mise en service	Affectation
009PE627	toyota hilux 4x4	1995	En panne
009PE686	toyota hilux 4x4	1995	MdP siège
4001UB	toyota hilux 4x4	1995	MdP siège
4002UB	toyota hilux 4x4	1995	En panne
8281UB7989TAA	nissan hrbody	2005	MdP siège
7989TAA	jimmy 4x4	2009	MdP siège

Source : Rapport Administratif et Financier de la MdP

Tableau N°4: Liste des Bâtiments de MdP

ZONES	BATIMENTS	PROPRIETAIRE
Befandriana	Bureau	DRDR
Ankililoaka	Bureau	DRDR
Sakaraha	Bureau	DRDR
Ankazoabo	Bureau	DRDR
Betioky	bureau	DRDR
Bezaha	Bureau	DRDR

Source : RAF

b) Ressources Humaines :

L'équipe de la MdP est une équipe pluridisciplinaire composée d'économistes, de gestionnaires, d'agronomes, de géographes, de juristes, de philosophes, d'animateurs, de chauffeurs et de gardiens.

Les personnels de la MdP se totalisent au nombre de quarante huit (48). Mais à la fin de l'année 2009, trente deux (32) personnels sont licenciés légitimement à cause de la rupture du contrat entre MdP et Food Facility . Actuellement , l'effectif général des personnels de MdP est de seize (16) dont neuf (09) pour les non cadres et sept (07) pour les cadres.

Ensuite, nous allons montrer à l'aide des tableaux les effectifs du personnel dans MdP Tuléar.

Tableau N°5: **effectif personnel de la MdP Tuléar**

Libellé	Permanent	<i>Total</i>
Non cadres	09	09
Cadres	07	07
Total	16	16

Source : Rapport d'Activités MdP

c) Ressources Financières :

La source financière de la MdP est constituée par :

- ✓ Les cotisations et participations paysannes aux activités ;
- ✓ Les redevances sur les opérations des ventes groupées et de stockages ;
- ✓ L'appro/vente d'intrants, de produits et de matériels agricoles ;
- ✓ La réalisation de projets et la prestation de service.

Ces ressources précitées constituent les fonds propres de la MdP. Elle possède des ressources de financement telles que : AGRITERA et PRONUMAD.

3-2- Environnement Externe :

Par définition, l'environnement externe c'est l'ensemble des forces s'exerçant sur le secteur d'activité d'une entreprise et dont les fluctuations/évolutions échappent à son contrôle.

Dans la réalisation de ses objectifs organisationnels, MdP se trouve en relation permanente avec : ses partenaires commerciaux, ses partenaires techniques, et ses partenaires financiers. L'environnement externe de la MdP est présenté comme suit :

3-2-1- partenaires commerciaux :

En général, les relations de la MdP avec ses partenaires commerciaux se résument à des négociations en terme de fidélisations : réseau de communication et de distribution à savoir :

- ✓ Communication : E-mail moov.mg ;
- ✓ Communication téléphonique : orange, Telma ;
- ✓ Médias : Radios rurales dans les zones MdP : diffusion des informations dans les zones ;
- ✓ Projets Alt- Radio : collaboration sur l'élaboration et diffusion des émissions.

3-2-2-Partenaires techniques :

Ces partenaires techniques sont :

- ✓ CNA (Centre National Anti -acridien) ;
- ✓ ONN (Office National pour Nutrition) ;
- ✓ Agri-mad : location matériels et intrants ;
- ✓ Projet d'action : appui à la renforcement de capacité auprès des OPB de bases ;
- ✓ CSA (Centre de Service Agricole) et FRDA (Fond Régional de Développement Agricole ;
- ✓ DRDR (Direction Rural pour le Développement Régional).

3-2-3- Partenaires financiers :

Maison de Paysans a pour but lucratif, elle doit avoir des partenaires financiers pour assurer le renforcement et l'amélioration des activités de production qui ont effectivement besoin de financement. Cet financement provient de partenaires qui sont :VOLA MAHASOA (octroi des crédits auprès des paysan) ;PRONUMAD ; AGRITERA.

Après avoir fait une esquisse détaillée de l'historique et l'identification de la Maison de Paysans, nous allons passer maintenant au deuxième chapitre qui concerne la structure générale de la Maison de Paysans.

CHAPITRE II - STRUCTURE GENERALE DE LA MAISON DE PAYSANS

L'amélioration et le bon fonctionnement d'une association dépendent de sa bonne gestion et organisation.

C'est la raison pour laquelle nous allons traiter les facteurs suivants :

Section-1 -Structure organisationnelle

Par définition, la structure organisationnelle est définie comme un organisme dans lequel s'exerce une autorité et où s'opère un certain nombre de liaison (liaison verticale, hiérarchique et descendante).

1-1-Organigramme général de la MdP

Par définition, l'organigramme est une représentation schématique d'une structure où les compétences sont regroupées selon les fonctions existantes dans une entreprise ou dans une association.

Cet organigramme dans l'annexe 1 explique la hiérarchisation de compétence des personnels de MdP. Il est classé aussi dans la figure N° 1.

1-2- Fonction de chaque service et chaque poste :

Au niveau de l'organisation paysanne :

- Assemblée Générale (AG) : assure un rôle d'orientation et de décision de l'association ;
- Conseil d'Administration (CA) : assure un rôle d'organisation et de décision de l'association ;
- Bureau : Exécution de la décision du CA, suivi sur le déroulement des actions, et formation des élus ;
- Commissions thématiques : instance de concertation et de proposition sur les problèmes thématiques des paysans.

Au niveau de la direction :

Directeur Exécutif (DE) gère tous les personnels, les patrimoines de la Maison de Paysans et assure le bon fonctionnement de la Maison de Paysans. Le DE a besoin d'appui par un Assistant Technique (AT).

Il surveille tous les mouvements du personnel : les pointages, les sorties, les congés (suivant le planning annuel de congé) et les permissions.

Directeur Technique Opérationnel (DTO) :

.Gérer les informations économiques pour toutes les filières dans le sud- ouest ;

.Constituer les bases de données de la MdP ;

Le département technique Opérationnel est composé de quatre (4) services à savoir :

Service Agronomie (SAGRO) :

Son rôle est :

D'assurer l'implication de tous les acteurs (techniciens, élus, producteurs, opérateurs économiques et partenaires) dans les activités de production, la réalisation des activités de production prévues dans les contrats signés par la MdP. Il coordonne les activités de production de la MdP à tous les niveaux.

Ce service assure l'encadrement des paysans Multiplicateurs de Semences (PMS) : Approvisionnement des semences, intrants, contrôle, certification, la gestion des partenaires (paysans, fournisseurs), et rédige les rapports d'activités mensuelles et annuelles.

Service d'Appui aux Organisations Paysannes (SAOP) :

Son rôle est de :

.Centraliser les données sur les OPB, leurs activités et les monographies des zones ;

.Appuyer les zones à l'organisation de la valorisation des productions : stockages, et ventes groupées ;

Coordonner avec Vola Mahasoa les opérations de crédits des OPB de la MdP, ainsi que la mise en place, l'encadrement et le suivi tripartite.

Ce service a des activités aussi pour améliorer la vie de l'association qui sont :

.Appuyer les zones dans l'organisation des opérations de collecte pour plusieurs camions ;

Collecter, mettre à jour, traiter, stocker et éditer les données concernant les OPB ;

.Rédiger les rapports d'activités mensuelles et annuelles du service avec les capitalisations des rapports de zones.

Service Info Communication (INFO COM) :

Ce service assure le bon circuit d'informations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la MdP (entre service, de la direction au service, du service à la direction, de la région vers les zones....) avec l'aide du secrétaire.

Il assure aussi le bon circuit d'informations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la MdP (entre service, de la direction au service, du service à la direction, de la région vers les zones....) toujours avec l'aide du secrétaire. De même que la réalisation des émissions radio concernant les informations sur les services, la réalisation du plan de formation des techniciens et des élus, le fonctionnement institutionnel, les techniques agricoles, les faits marquants, la sortie périodique et la distribution de « Gazety Akon'ny Tantsaha », et enfin la rédaction des rapports d'activités mensuelles et annuelles.

Service Observatoire des Filières dans le Sud- Ouest Malgache (SOFISOM) :

Ce service a pour mission de :

- Constituer les bases de données de la MdP.
- Gérer les informations économiques pour toutes les filières dans le sud- ouest ;
- Orienter les producteurs dans les choix stratégiques de la valorisation et commercialisation de leurs produits vis- à- vis de la conjoncture économique et politique ;
- Renforcer les capacités des différents acteurs impliqués dans le système de valorisation et commercialisation des produits agricoles

Ce service capitalise les données sur les activités et les monographies des zones. Il : Etablit des notes de conjonctures mensuelles avec SAOP et INFO- COM ;

Le Responsable Administratif et Financier est composé seulement de :

Le Service Administratif financier (SAF) : qui est chargé du traitement de dossiers administratifs et de dossiers comptables pour la situation financière de la MdP .Comme il s'agit de la finance, il gère la situation de la rentrée et de la sortie de fonds.

D'ailleurs, au niveau MdP, il existe trois (3) zones qui se répartissent comme suit :

Zones pilotes : Ankililoaka, bezaha ;

Zones renforcées : Sakaraha, Toliara II, Betioky, Befandriana, Ankazoabo ;

Nouvelles zones : Ambahikily, Ampanihy, Ejeda, Benenitra, Beroroha.

Chaque zone a des postes comme suit :

Coordinateur zone : assure les relations de la MdP zone avec les acteurs de développement et les potentiels bailleurs de fonds ;

Superviseur zone : accompagne les animateurs et les OPB dans la réalisation de leurs programmes (PTA) .Il informe les producteurs sur le fonctionnement de la MdP et assure les informations qui lui sont confiées ;

Animateur zone : accompagne les OPB dans la réalisation de leurs programmes (PTA ou autres) .Il rédige les rapports d'activités mensuelles et annuelles.

Section-2-Organisation au niveau de SAF

1-1-Organigramme au niveau SAF

L'annexe 2 nous montre l'organigramme de Service Administratif Financier. Cet organigramme est placé aussi dans la figure N° 2.

1-2-Attribution de chaque poste

Responsable Administratif et Financier (RAF) : établit les documents des états financiers ;

Chef Comptable : Il assure la comptabilisation de tous les mouvements d'argent de la MdP et établit les états financiers et les propose au RAF.

Son rôle est d'assister le RAF pour la gestion du personnel (suivi des dossiers et des mouvements du personnel) ,d'effectuer les opérations comptables et faire les différents rapprochements nécessaires et de saisir les données de la comptabilité générale avec une codification analytique permettant la justification des dépenses engagées aux différents partenaires financiers selon leur cadrage budgétaire.

Aide comptable : assiste le chef comptable dans la gestion du personnel (suivi des dossiers et des mouvements du personnel) et aide le chef comptable à établir les documents financiers et les états financiers.

Secrétaire : assure la gestion des informations, des messages et des courriers, leur envoi, leur enregistrement, leur dispatching et leur archive (tenue d'un chrono pour les départs et les arrivées) et archive les documents relatifs aux fonctionnements de la MdP (statut, rapport, compte rendu, règlement intérieur du personnel, contrats, conventions...)

Après avoir présenté le portrait de MdP du point de vue de la structure organisationnelle et de la structure technique, nous allons entamer, ensuite, le troisième chapitre consacré à la base théorique de la gestion de rémunération du personnel.

CHAPITRE III – RAPPEL THEORIQUE PORTANT SUR LE THEME

Ce troisième chapitre abordera de la notion sur la valorisation du personnel par la gestion de la rémunération qui recouvre l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'entreprise. Il parlera aussi de l'étude théorique portant au thème du mémoire. Pour bien mener cette étude, nous allons analyser les points suivants :

Section-1- Définir les éléments portant sur le thème

1-1-Rémunération :

La rémunération est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et à un marché de référence, tout en tenant compte de taille relative et des résultats de l'organisme et, d'autre part, des avantages sociaux. La rémunération globale devrait refléter le niveau de performance individuelle, d'expériences et de compétences particulières de façon à recueillir d'adhésion des salariés.¹

1-2- salaire :

Le salaire signifie la rémunération ou les gains quels qu'ils soient, y compris le salaire de base, le supplément de salaire, les gratifications, les primes et autres paiements. Le Salaire Brut(SB): est le salaire calculé avant déduction des retenus à la source et des cotisations sociales du salarié d'où :

<u>Salaire brut</u> = salaire de base + indemnité (logement, transport, congé payé) + heures supplémentaires

<u>Salaire de base (Sb)</u>= salaire journalière x 30 jours
--

Le Salaire Net(SN) : est le salaire perçu par les salariés après ces déductions d'où :

<u>Salaire net</u> = salaire brut – déductions (CNAPS, OMIT, IRSA)

Le Salaire Mensuel(SM) : est le salaire perçu par les salariés chaque fin du mois (pendant 30 jours).D'où :

$SM = \text{Indice} \times \text{valeurs de point d'indice} \times \frac{40 \times 52}{12} \Rightarrow SM = I \times VPI \times 173,33$

¹ GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : MIANDRISOA jean Marcel

1-3- Prime :

La prime est une somme accordée à titre d'encouragement pour les salariés².

1-4-Indemnité :

C'est une allocation attribuée en compensation de certains frais (indemnité de logement, de carburant.....)

1-5- Gratification :

C'est une somme d'argent remise par l'employeur pour marquer au personnel sa satisfaction du travail accompli et ayant contribué à la prospérité de l'entreprise, ou, plus rarement, à l'occasion d'évènements familiaux intéressant individuellement les salariés, tels que le mariage ou la naissance d'un enfant³

1-6- Pourboire :

S'agit d'une somme d'argent versée non par l'employeur lui même, comme la gratification, mais par le tiers avec lequel le salarié est entré en relation à l'occasion de ses fonctions.

Section-2- La valorisation des ressources humaines

Elle recouvre principalement la formation et l'évaluation du personnel, l'amélioration des conditions de travail et la gestion de la rémunération.

2-1-Formation du personnel :

En général, la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales.

2-2- Evaluation du personnel :

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Les pratiques d'évaluation permettent souvent d'individualiser les rémunérations dans la mesure où les entreprises cherchent de plus en plus à indexer le niveau des salaires sur la contribution effective des salariés.

² Larousse

³ Il n'est pas toujours facile dans ce dernier cas de déceler s'il s'agit bien d'un accessoire du salaire et non d'une prestation complémentaire de sécurité sociale ou d'un secours (Paris, 9 février. 1965. IV. 73)

2-3-L'amélioration des conditions de travail :

La politique de valorisation des Ressources Humaines (RH) dans l'entreprise recouvre également l'analyse et l'amélioration des conditions de travail au sens large. Elle concerne l'aménagement, la réduction du temps de travail, des accidents du travail et la sécurité des salariés. Les améliorations relatives aux conditions de travail des salariés se développent essentiellement à partir des approches ergonomiques ⁴ .

2-4- La gestion de la rémunération :

Elle consiste en des mesures et des politiques à prendre pour gérer la rémunération du personnel dans une entreprise. D'après la théorie de la valorisation de RH, elle tient une place plus importante par rapport aux autres que nous avons vus ci-dessus car elle permet de mesurer la capacité individuelle afin d'attribuer une récompense méritante à chacun des salariés. Toute rémunération incite stimulante, par exemple, avec un salaire de base, en plus, des primes d'incitation et d'intéressement. Sinon les salariés se sentiront insatisfaits et rechercheront ailleurs une meilleure rémunération. C'est pourquoi notre étude va se baser sur ce sujet.

Nous allons étudier dans la section suivant les importances de celle-ci.

Section-3-La politique de la gestion de la rémunération

En politique de rémunération, l'accent est mis sur les points suivants :

3-1- Formes de rémunération :

3-1-1- Augmentations salariales :

Le sujet de l'augmentation de salaires dans une organisation relève de la plus haute diplomatie. Généralement, les augmentations salariales sont décidées par la direction générale, à l'exception de celles qui sont dictées par les lois ou par le contrat collectif. De nombreux facteurs de nature économique et autres, servent depuis longtemps des points de repère à l'augmentation de salaires.

Les facteurs qui sont les plus susceptibles d'être considérés- pour augmenter les salaires sont l'offre et la demande, la capacité de payer de l'organisation, les revendications syndicales, le coût de la vie et les exigences du travail.

⁴ Fondement et pratiques de gestion des RH par JEAN Michel plane Dominos Flammarion 2000

3-1-2 -Individualisation des rémunérations :

L'individualisation du salaire doit permettre de rémunérer la performance de l'individu qui s'analyse comme l'efficacité personnel du salarié, sa contribution à la création des profits. Les aptitudes des diplômés, les qualités personnelles et l'expérience du salarié sont alors rémunérées à travers la fonction confiée et non pour elles-mêmes.

3-2-Les méthodes de la fixation de salaires :

3-2-1-Le Salaire au temps :

Le salaire au temps est étendu en fonction de temps, en fonction de travail fourni indépendamment du rythme du travail du salarié. C'est le travail effectué par un salarié sans qu'il soit fait référence à une production quantitativement déterminée. Le mode de rémunération assure au salarié une relative sécurité puisque quelque soit la qualité ou la quantité de travail fourni dans un certain temps. Ce salaire sera le même. A cet égard, on distingue le salaire horaire généralement appliqué aux ouvriers et le salaire mensuel utilisé pour les employés et les cadres⁵.

3-2-2- Le salaire au rendement :

Il est proportionnel à la production de travailleur. On utilise le terme de rémunération aux pièces lorsque les rémunérations rigoureusement en fonction de la quantité produite. On utilise le terme de rémunération à la tâche lorsque le salaire est déterminé en fonction de la quantité produite dans un temps donné. La rémunération au rendement présente un avantage par rapport au salaire au temps en ce sens qu'elle stimule la productivité

3-3- Elaboration d'une grille de salaires :

Par définition, une grille de salaires est l'ensemble hiérarchisé des salaires dans une convention collective dans l'entreprise. La grille de salaires permet de faire correspondre à un poste donnée et à une formation requise, le salaire adéquat. Elle sert alors de référence pour établir la rémunération fixe de chaque salarié.

3-4- La cessation du contrat de travail à durée indéterminée :

Le Contrat du Travail à Durée Indéterminée (CDI) est celui qui lie les parties sans précisions, ni directement, ni indirectement de la durée de leur engagement. Ce contrat se caractérise par une possibilité de réalisation unilatérale. En effet, au terme de l'Art 18 du CT : « le CDI peut cesser par la volonté de l'une des parties. » Si l'initiative de la rupture émane de l'employeur c'est licenciement, qu'elle émane du travailleur c'est une démission.

⁵ Dalloz, Treizième édition 1986, profession de droit du travail à l'université de PARIS I

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie nous montre la présentation générale de la Maison de Paysans sur le plan organisationnel et social ainsi que ses principales activités et ses objectifs.

Nous avons vu aussi dans cette première partie l'étude théorique de la gestion de la rémunération qui doit regrouper par les facteurs suivants : Les définitions des éléments de la rémunération, la valorisation de la RH, et la politique de la rémunération.

DEUXIEME PARTIE :

L'ANALYSE DE L'EXISTANT

L'objectif de la Maison de Paysans est d'augmenter le taux de profit à chaque fin d'exercice. Pour réaliser cet objectif, elle met en place une politique de rémunération pour assurer leurs salariés. C'est pourquoi, nous étudions dans cette partie les chapitres suivants :

- La rémunération des salariés ;
- La grille salariale de MdP ;
- La gestion de congé et de la permission.

CHAPITRE IV - LA REMUNERATION DES SALARIES

La rémunération des salariés est composée par le salaire de base ou le minimum, ainsi que l'ensemble des autres avantages complémentaires (prime d'efficacité, prime de résultat, Indemnité de logement, et 13^{ème} mois) payés directement ou non, en espèces ou en nature, à un travailleur pour son travail.

Section-1- La notion de salaire

La MdP définit son salaire comme la somme d'argent versée au travailleur à contre partie du travail accompli.

Effectivement, la MdP possède deux financements : PRONUMAD et AGRITERA. C'est pourquoi, pour payer les salariés, c'est à ces deux budgets projets qu'on verse la somme. Ceci se fait en deux options : comme les budgets viennent de la France, le salaire des employés qui s'occupent des activités concernant la formation est payé par AGRITERA, par contre, les autres à part sont par PRONUMAD.

MdP doit avoir un bulletin de salaire pour le paiement du personnel. Ce bulletin qui nous avons vu dans l'annexe trois (3) s'explique les différents éléments de paie de MdP et qui se trouve ci- dessous :

1-1-Le Salaire de Base Mensuel (SBM) :

Le Salaire de Base Mensuel est fixé à partir d'un nombre de points « Maison de Paysans » qui est actualisé tous les six mois (1^{er} janvier jusqu'au 1^{er} juillet) en se référant à l'indice du coût de la vie « INSTAT ⁶ ». L'actualisation est automatique dans la mesure où l'augmentation de la valeur du point n'excède pas 5%.

D'après cette explication, le SBM donne la formule suivante :

$$\text{SBM} = \text{Nombre de points} \times \text{Valeur du point}$$

Application Numérique (AN) :

Calcul de SBM si : Valeur du point (Val. Point)=985,6

Nombre de points (Nbre. Point)=482

Donc d 'après cette formule, $\text{SBM} = 985,6 \times 482 = 474\,763,52 \text{ Ar}$

$$\text{SBM} = 474\,763,52 \text{ Ar}$$

⁶ L'Instat calcul tous les mois deux indices relatifs à l'augmentation du coût de la vie ; l'un relatif à la consommation moderne et l'autre relatif à la consommation traditionnelle

Il faut souligner que :

- ✓ Le nombre des points attribués à un salarié est calculé en fonction de sa catégorie et du niveau ;
- ✓ La valeur du point dépend du taux donné par le bailleur de fonds. Alors, elle augmente en fonction de la montée du salaire d'Etat.

1-2- Le Salaire Brut (SB) :

Le Salaire Brut est le salaire calculé avant déduction des retenues (CNAPS, SALFA, IGR ou IRSA).

$$\text{D'où : } SB = SBM + \text{Prime d'efficacité} + \text{Indemnité de logement}$$

Prenons Application Numerique ci dessus :

$$SBM = 474\,763,52 \text{Ar}$$

$$\text{Prime d'efficacité} = 0$$

$$\text{Indemnité de logement} = 50\,000 \text{Ar or } SB = 474\,763,52 + 50\,000 = 524\,763,52 \text{Ar.}$$

$$SB = 524\,763,52 \text{Ar}$$

1-3- Le Salaire Net (SN) : (pareil qu'au salaire mensuel).

Le salaire net est le salaire perçu par les salariés après la déduction des retenues.

$$\text{D'où : } SN = SB - (\text{CNAPS} + \text{SALFA} + \text{IGR})$$

Suite Application Numerique ci- dessus :

$$SB = 524\,763,52 \text{Ar}$$

$$\text{CNAPS} = 1\% \text{ SB} = 5\,247,64 \text{Ar}$$

$$\text{SALFA} = 2\% \text{ SB} = 10\,495,27 \text{Ar}$$

$$\text{IGR} = 46\,164,95 \text{Ar}$$

$$\text{Donc } SN = 524\,763,52 - (5\,247,64 + 10\,495,27 + 46\,164,95) = 462\,855,66 \text{Ar}$$

$$SN = 462\,855,66 \text{Ar}$$

Il est remarqué que le salaire net est égal salaire mensuel.

1-4- Avances sur salaires :

Les salariés peuvent demander deux types d'avance :

- Avance quinzaine où avance collective ;
- Avance individuelle où avance exceptionnelle.

1-4-1- Avance quinzaine :

Tous les salariés peuvent demander une avance au alentour du 15 du mois.

L'avance quinzaine ne pourra pas dépasser la moitié de salaire de base du salarié. Le remboursement doit être à la fin du mois.

1-4-2-Avance exceptionnelle :

A n'importe quel moment du mois, le salarié peut demander une avance exceptionnelle suite à des événements familiaux (décès, maladie....).

Le montant de l'avance doit être inférieur à 1,5 fois du salaire de base du salarié. Le remboursement ne peut dépasser trois mois (2/3 mois).

1-5- Mode de paiement de salaire :

Le paiement du salaire doit être constaté par un bulletin de paie dressé par employeur et émargé par le travailleur.

Le paiement à la MdP se déroule à chaque « 25 » du mois. Notons que le paiement à la MdP s'effectue toujours en espèce.

Section-2- Les différentes formes de rémunération

MdP a des différentes formes de rémunération à savoir :

2-1- Rémunération mensuelle :

Cette rémunération mensuelle comprend les heures légales et les jours ouvrables du travail. Les heures légales du travail totalisent 40H par semaine et les jours ouvrables comptent 22 jours.

2-2- Rémunération aux pièces ou rendement :

La rémunération aux pièces varie selon la quantité du travail effectué ; autrement dit, chaque salarié est payé suivant le nombre d'activité. Souvent, ces sont des gens d'extérieur qui profitent de cette rémunération aux pièces mais non pas ceux d'MdP. Face aux travaux urgents, la MdP est obligée de recruter temporairement des gens d'extérieur pour aider leur propres employés à finir plus vite les travaux : comme le dépouillement des dossiers, la saisie

des documents comptables (qui sont utiles quand il y aura un audit), classement des dossiers, ainsi de suite.

2-3- Salaire à l'horaire :

Il s'agit ici d'un salaire payé par heure. C'est-à-dire que les salariés sont payés selon les heures qu'ils effectuent. D'habitude, ce sont les remplaçants des gardiens d'MdP qui sont touchés par ce cas, avec 1000Ar par heure.

Section-3- Autres concepts de rémunérations :

3-1- Les indemnités :

Il existe quatre (4) indemnités chez MdP :

3-1-1- Indemnité de logement :

Seuls les employés en cadre bénéficient l'indemnité de logement avec un montant de 50 000Ar, qui est perçue avec le salaire de base.

3-1-2- Indemnité de caisse :

On appelle ainsi l'indemnité jouit par le secrétaire ; c'est comme une indemnité de sécurité dans la mesure où il se charge de l'argent de l'association.

Et le montant donné au secrétaire varie selon le budget.

3-1-3- Ordre de Mission (OM) :

L'Ordre de Mission, est un ordre pour le personnel d'accomplir sa mission. Cette dernière se classe en deux :

✓ Celle qui est appelée hors zone comme Ihosy, Fianarantsoa, Antsirabe, etc ;

✓ Et celle de douze zones de la MdP d'après ce qui est dit dans l'historique de MdP.

Les conditions selon les zones de mission :

✓ Si la mission est hors zone, l'indemnité monte à 18 000Ar (dix huit mille Ariary) par jour, dont 6 000Ar (six mille Ariary) pour le repas et 12 000Ar (douze mille Ariary) pour l'hébergement ;

✓ Si c'est dans la zone de MdP, l'indemnité est à 12 000Ar (douze mille Ariary) par jour : 4000Ar (quatre mille Ariary) pour le repas et 8000Ar (huit mille Ariary) pour l'hébergement.

3-1-4- Indemnité de déplacement :

Comme l'indemnité de l'ordre de mission, elle dépend des zones de mission :

✓ Si c'est dans la zone de MdP, la personne profite de 30 000Ar (trente mille Ariary) par jour avec 7 500Ar (sept mille cinq cent Ariary) pour le repas et 22 500Ar (vingt deux mille cinq cent Ariary) la nuitée ;

✓ Et si c'est hors zone, l'indemnité est à 50 000Ar (cinquante mille Ariary) par jour dont 12 500Ar (douze mille cinq cent Ariary) pour le repas et 37 500Ar (trente sept mille cinq cent Ariary) pour la nuitée.

3-2- Les primes :

A la MdP, il existe différentes sortes de primes, à savoir :

Prime d'efficacité : Cette prime se donne annuellement et le montant perçu dépend de la note qui est le résultat d'évaluation fait à chacun des salariés.

Prime annuelle : Appelée aussi 13^{ème} mois, cette prime correspond au salaire de base mensuel. Et, à chaque fin du mois de décembre, les salariés la perçoivent. Ce qui signifie que, le salaire du mois de décembre est doublé (la formule correspondante : salaire net+ salaire de base).

Prime particulière :

Celle-ci est particulièrement pour le responsable caissier.

Prime de résultats : Une prime donnée à un employé du fait qu'il a pu atteindre l'objectif.

3-3- Les heures supplémentaires :

Les heures supplémentaires n'existent pas à la MdP

3-4-Avantages complémentaires et sociaux :

Nous pouvons citer trois (3) avantages pour les employés de la MdP :

Les employés sont souscrits chez ARO :

• *Assurance moto et voiture* :

En cas de perte de moto, de voiture ou en cas d'accident les jours du travail, l'assurance paie tous les sinistres.

● *Assurance vie :*

En cas d'accident de travail, si un employé est mort ou handicapé, c'est l'assurance qui l'assure.

Les employés de la MdP ainsi que leurs familles :

Mari ou femme, enfants moins de 18 ans (à condition qu'ils sont légitimés (marié légalement), sont dispensés par SALFA gratuitement.

Le SALFA rembourse également les médicaments achetés ailleurs s'il autorise cet achat.

Les employés de la MdP ont une filiation à la CNAPS :

- Allocations familiales : 2 000Ar par enfant par mois ;
- Allocations de Maternité : 24 000Ar, payées en deux tranches ;
- Allocations prénatales : 15 000Ar

3.5-Les charges sociales :

L'MdP souciant l'avenir de leurs employés considère certaines charges :

SALFA : C'est un dispensaire privé qui se charge beaucoup de patients à Toliara. Les personnels y rendent quand ils sont malades du fait qu'il est dispensaire recommandé par la MdP. Les dépenses médicales sont en quelques sortes coupées à partir du salaire de chaque employé comme suit :

- ✓ 2% du salaire est payé par l'employé ;
- ✓ 8% du salaire brut est payé par l'employeur.

Le mode de paiement se fait par trimestre, c'est -à- dire, à chaque trois mois (3 mois).

Nous allons montrer dans l'annexe quatre (4) le tableau qui explique la répartition de cette dépense.

Il faut noter que si SALFA envoie les patients chez d'autre hôpital, pour être hospitalisés, il se charge de tous les frais médicaux.

CNAPS (Caisse National de Prévoyance Sociale) :

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle conjointe du ministère de la Fonction Publique (FOP), du travail et des lois sociales et du Ministère de Finances. Son but est de :

- ✓ Servir les travailleurs ainsi que leur famille en considérant les prestataires :
 - Familiales ;
 - D'accident de travail ;
 - De pension de retraite.
- ✓ Faire appliquer les réglementations de la prévoyance sociale.

Alors, pour que la MdP puisse assurer l'avenir de ses employés, il les incite à se souscrire au CNAPS.

Le mode de coupure (tirage) du CNAPS avec le salaire :

- ✓ 1% du salaire brut est payé par l'employé ;
- ✓ 13% du salaire brut est payé par l'employeur.

Le mode de paiement de l'employé se fait comme suit :

✓ Si un employé touche moins de 560 000Ar, il paie 1% du salaire brut ;

✓ Et si c'est plus de 560 000Ar, il paie 5 602,03Ar ; parce que le plafond pour un employé, c'est 5 602,03Ar. Le versement est par trimestre.

L'annexe cinq (5) explique les détails de calcul CNAPS pour chaque salarié.

Exemple calcul CNAPS :

D'après l'explication ci-dessus, le versement est par trimestre. Prenons comme exemple le salaire de mois de février, mars, avril, qui est de 97 284,01Ar par mois. Le total de salaires déclarés au CNAPS est multiplié par trois c'est-à-dire : $97\,284,67\text{Ar} \times 3$ qui donne 291 854,01Ar.

D'après ce dernier montant, la répartition de paiement est comme suit :

L'employé paie 1% de 291 854,01Ar au CNAPS qui donne 2 918,5Ar ;

Tandis que l'employeur paie 13% de 291 854,01Ar au CNAPS qui donne 37 941,02Ar.

IGR (Impôt Général sur le Revenu) ou IRSA (Impôt sur le Revenu Salarié et Assimilé) :

L'impôt général sur le revenu est instauré par la loi de finance (LF) du 1990, après la réforme fiscale du 1978. C'est un impôt payé par les salariés retenus à la source MdP. Ce qui veut dire que la MdP n'est que « collecteur d'impôts » et doit les reverser dans la caisse de l'Etat.

Par mois, les employés d'MdP paie l'IGR à l'Etat.

La formule est le suivant :

IGR= (Salaire de Base + $\frac{1}{2}$ prime ou logement – CNAPS-SALFA) – 250 000Ar= A

Donc IGR payé= A x 23% - nombre d'enfants

Sachons que l'IGR a un tarif :

- ✓ Si SB est inférieur à 250 000Ar IGR = 0 ;
- ✓ Si SB est supérieur à 250 000Ar IGR = 23% ;
- ✓ Si le nombre d'enfants en charge est 1, les employés paient 2 000Ar ;
- ✓ Si le nombre d'enfants en charge est plus de deux, les employés paient 4 000Ar.

Exemple :

Salaire de base = 659 336,40Ar

Idem de logt = + 85 000,00Ar

Salaire brut = 744 336,40Ar

CNAPS = 5 602,03 car SB est supérieur à 560 000Ar

SALFA = 14 887,33Ar

Retenue d'IGR

D'après cette formule :

$$\left\{ (659\,336,40 + (1/2 \times 85\,000)) - 5\,602,03 - 14\,887,33 \right\} - 250\,000 \times 23\% =$$

99 216,72Ar

$$IGR = 99\,216,72 - 2\,000 \text{ (nombre d'enfants en charge 1)} = \underline{97\,216,72Ar}$$

$$IGR \text{ payé} = \boxed{97\,216,72 \text{ Ar}}$$

Il faut noter que l'IGR = A payer par mois à la contribution.

CHAPITRE V - LA GRILLE SALARIALE DE MdP

MdP propose de mettre en place « la grille salariale » de personnels pour bien gérer, valoriser et fixer leur rémunération. Le commentaire de cette grille subdivise dans les sections suivantes :

Section-1- Elaboration d'une grille salariale du personnel :

C'est une méthode de rémunérer les salariés suivant leurs catégories, leurs niveaux de postes et leurs performances.

1-1-Présentation des principes relatifs à l'élaboration et à l'application de la grille :

Conformément à l'article cinq de l'accord collectif sur le règlement du conflit salarial entre les employés et le CA de MdP signé le 29 juin 2008, le présent document propose la définition d'une nouvelle grille salariale.

Les principes qui ont guidé l'élaboration de cette proposition sont les suivants :

- Le salaire de base mensuel est fixé à partir d'un nombre de points et une valeur de points dont le montant est actualisé tous les six mois ;

- A chaque niveau de chaque catégorie correspond un descriptif des profils de poste qui précise les types de fonctions à remplir, les compétences requises et les critères d'évaluation permettant de positionner les salariés de chaque catégorie au niveau approprié. Les missions précises des salariés sont définies et évaluées à partir des fiches postes individualisées, négociées entre l'agent, le directeur, les élus de zone et validé par le CA région.

- Le salarié souhaitant accéder à un niveau supérieur dans sa catégorie, doit écrire une demande personnelle au directeur pour qu'il la transmette au CA. La demande est étudiée par le directeur et il procède aux évaluations de l'agent pour les capacités requises. Les résultats positifs à ces évaluations n'entraînent pas automatiquement l'accès au niveau supérieur, c'est le CA qui, après entretien avec le salarié, décide en tenant compte des possibilités offertes par le budget adopté par AG ou à partir des opportunités par des nouveaux partenariats financier.

- L'attribution des indemnités de logement et des primes d'efficacité est présentée à titre indicatif dans la grille salariale. Le niveau de prime acquis par un salarié ne peut pas être revu à la baisse. Par contre, le paiement intégral de la prime d'efficacité n'est pas un droit acquis. Le CA peut décider de la suppression ou du règlement partiel de la prime pour le mois durant lequel le salarié n'a pas répondu aux exigences définies dans sa fiche de poste. La décision du CA doit être notifiée et argumentée par écrit.

- La prime annuelle correspondante à un salaire de base mensuel n'est pas automatiquement acquise. Elle correspond à une appréciation globale des performances du salarié au cours de l'année. Le directeur propose au CA une appréciation pour chaque salarié. Le CA prend la décision de payer l'intégralité de la prime ou d'en soustraire 25%, 50%, 75%, ou 100%.

1-2- Description de la grille de salaires (voir annexe 6)

La grille salariale de MdP est composée des éléments suivants :

a) *Les catégories de personnel :*

Les catégories de personnel se regroupent par ordre alphabétique et sont constituées de huit catégories, telles que :

- Catégorie A ; Catégorie E
- Catégorie B ; Catégorie F
- Catégorie C ; Catégorie G
- Catégorie D ; Catégorie H

Dans chaque catégorie comporte plusieurs niveaux dont les fonctions se différencient.

b) *Les niveaux personnels :*

Le niveau personnel varie du niveau 1 au niveau 4 et dans lesquels nous pouvons trouver les fonctions de chaque personnel.

c) *Code du personnel :*

Le code se réfère à chaque niveau de la même catégorie cible. Par exemple, si un salarié est inclus dans la catégorie A, on fait le codage par rapport au niveau, comme suit : code A₁ ; A₂

d) *Salaire brut mensuel :*

Selon le chapitre quatre, le salaire brut mensuel est fixé à partir d'un nombre de points qui est multiplié par une valeur du point dont le montant est actualisé tous les six mois. Il est classé aussi par rapport à la catégorie, au niveau et la fonction du personnel.

e) *Nombre de points :*

Le nombre de points est évalué selon le grade du personnel. Il est calculé aussi en fonction de sa catégorie et son niveau.

f) *Prime d'efficacité :*

Elle est appelée aussi 14^{ème} mois et calculée à partir du salaire net plus 13^{ème} mois de salaire de base et salaire de base.

g) Prime de logement :

Si logement est logé par la MdP, la prime est égale zéro.

h) Total mensuel salaire et prime :

Est la somme de salaire brut mensuel, prime d'efficacité et prime de logement.

i) Budget annuel total (1) :

13^{ème} mois de salaire de base + 12 mois de prime + 20% de charges sociales et dispensaire.

1-3-Descriptif des niveaux de poste catégorie :

La rémunération du personnel au sein de MdP est classée aussi suivant le niveau de poste. D'après ce que nous avons expliqué ci –dessus, la catégorie du personnel d'MdP est composée de huit (8) catégories. A chaque niveau de chaque catégorie correspond un descriptif des profils de postes de chaque personnel.

Pour être bien comprise, nous allons schématiser la grille salariale par catégorie à l'aide des tableaux suivants :

Tableau N°6: La grille salariale pour la catégorie A

Catégorie A	SBM	Prime d'efficacité	Unité
Niveau1 : Agent entretien	160 000	35 000	Ariary
Niveau2 : Gardien débutant	260 000	50 000	Ariary
Niveau3 : Gardien confirmé	280 000	50 000	Ariary

Source : SAF MdP

Cette grille nous montre les trois types de niveaux qui définissent les postes de chaque personnel comme : Agent entretien pour niveau 1, gardien débutant pour le niveau 2 et gardien confirmé pour niveau 3. Ces trois postes de 3 niveaux différents n'ont pas les mêmes rémunérations. Prenons un exemple : d'après cette information, le salaire brut mensuel et la prime d'efficacité pour l'agent entretien sont inférieurs par rapport ceux du gardien confirmé.

Tableau N° 7: La grille salariale pour la catégorie B

Catégorie B	SBM	Prime d'efficacité	Unité
Niveau1 : chauffeur débutant	300 000	100 000	Ariary
Niveau2 : chauffeur confirmé	320 000	100 000	Ariary

Source :SAF MdP

Cette grille nous expose les deux types de niveaux de postes qui sont : le chauffeur débutant pour le niveau 1 et le chauffeur confirmé pour le niveau 2. Ces deux postes de niveaux différents n'ont pas les mêmes rémunérations mais leur prime d'efficacité ont égales.

Tableau N° 8: La grille salariale pour la catégorie C

Catégorie C	SBM	Prime d'efficacité	Prime de logt	Unité
Niveau 1 : secrétaire dactylo débutante	280 000	50 000	0	Ariary
Niveau 2 : secrétaire dactylo confirmée	350 000	80 000	0	Ariary
Niveau 3 : secrétaire dactylo expérimentée	500 000	125 000	100 000	Ariary
Niveau 4 : secrétaire dactylo sénior	600 000	150 000	125 000	Ariary

Source : SAF MdP

D'après cette information la grille nous confirme que la catégorie C constitue quatre niveaux. Nous pouvons voir la détermination de rémunération du personnel à chaque poste mentionné :

- ✓ La secrétaire dactylo débutante perçoit la salaire brut mensuel de 280 000Ar et prime d'efficacité de 50 000Ar ;
- ✓ La secrétaire dactylo confirmée perçoit le salaire brut mensuel de 350 000Ar et prime d'efficacité de 80 000Ar ;
- ✓ La secrétaire dactylo expérimentée perçoit le salaire brut mensuel de 500 000Ar, prime d'efficacité de 125 000Ar et prime de logement de 100 000Ar.

Tableau N° 9: La grille salariale pour la catégorie D

Catégorie C	SBM	Prime d'efficacité	Prime de nos logements	unité
Niveau 1 : secrétaire comptable débutante	350 000	50 000	0	Ariary
Niveau 2 : secrétaire comptable confirmée	400 000	125 000	100 000	Ariary
Niveau 3 : secrétaire comptable expérimentée	650 000	250 000	250 000	Ariary
Niveau 4 : secrétaire comptable sénior	750 000	300 000	300 000	Ariary

Source : SAF MdP

La grille salariale pour la catégorie D nous présente les différentes sortes de postes à chaque niveau à savoir :

- ✓ La secrétaire comptable débutante dans le niveau 1 ;
- ✓ La secrétaire comptable confirmée dans le niveau 2 ;
- ✓ La secrétaire comptable expérimentée dans le niveau 3 ;
- ✓ La secrétaire comptable sénior dans le niveau 4.

D'après ce tableau, nous remarquons que la rémunération de chaque personnel se fait suivant son niveau ;

Prenons les exemples suivants : Dans le niveau 1, la secrétaire comptable débutante perçoit le salaire brut mensuel de 350 000Ar et prime d'efficacité de 50 000A. Tandis que dans le niveau 4, le secrétaire comptable sénior perçoit le salaire brut mensuel de 750 000Ar, prime d'efficacité de 300 00Ar et prime de logement de 300 00Ar.

Tableau N°10: La grille salariale pour la catégorie E, F, et G

Catégorie E	SBM	prime d'efficacité	Prime de nos logements	unité
Niveau 1 : Technicien agricole débutant	350 000	50 000	100 000	Ariary
Niveau 2 : Technicien agricole confirmé	510 000	200 000	100 000	Ariary
Niveau 3 : Technicien agricole expérimenté	600 000	250 000	150 000	Ariary
Niveau 4 : Technicien agricole sénior	700 000	300 000	150 000	Ariary
Catégorie F				
Niveau 1 : animateur de zone débutant	350 000	50 000	100 000	Ariary
Niveau 2 : animateur de zone confirmé	510 000	200 000	100 000	Ariary
Niveau 3 : animateur de zone expérimenté	600 000	250 000	150 000	Ariary
Niveau 4 : Coordinateur MdP zone	800 000	300 000	150 000	Ariary
Catégorie G				
Niveau 1 : animateur technique débutant	500 000	200 000	100 000	Ariary
Niveau 2 : animateur s/ce technique régional confirmé	600 000	250 000	150 000	Ariary
Niveau 2 : Responsable s/ce technique régional expérimenté	700 000	250 000	250 000	Ariary

Source: SAF MdP

Cette grille nous expose les différents postes pour chaque catégorie existante, des divers niveaux comportant :

✓ La catégorie E forme les postes suivants :

- Le technicien agricole débutant pour le niveau 1,
- Le technicien agricole confirmé pour le niveau 2 ;

- Le technicien agricole expérimenté pour le niveau 3 ;
 - Le technicien agricole sénior pour le niveau 4.
- ✓ La catégorie F présente les postes suivants :
- animateur de zone débutant pour le niveau 1 ;
 - animateur de zone confirmé pour le niveau 2 ;
 - animateur de zone expérimenté pour le niveau 3 ;
 - Coordinateur MdP zone pour le niveau 4.
- ✓ La catégorie G comporte les postes suivants :
- animateur service technique régional débutant pour le niveau 1 ;
 - Coordinateur service technique régional confirmé pour le niveau 2 ;
 - Responsable service technique expérimenté pour le niveau 3.

Cette grille nous montre aussi la variation de la rémunération pour chaque personnel suivant le niveau de postes occupé.

Exemples :

-Le technicien agricole débutant perçoit le salaire brut mensuel de 350 000Ar avec prime d'efficacité de 50 000Ar et prime de logement de 100 000Ar ;

-animateur service technique régional débutant perçoit le salaire brut mensuel de 500 000Ar avec prime d'efficacité de 200 000Ar et prime de logement de 100 000Ar. Il est à noter que :

- Le salaire brut mensuel dans la catégorie E et F pour le niveau jusqu'au niveau 3 sont les mêmes.

- La prime d'efficacité et la prime de logement dans la catégorie E et F pour le niveau 1 jusqu'à 4 sont presque égale.

1-4- Grille indemnités déplacements :

Cette grille que nous avons vue dans l'annexe 7 explique la méthode pour gérer l'indemnité de déplacement à la MdP. Elle précise les frais de missions, les indemnités de repas et de nuitée des personnels en déplacement hors région ou dans la région de Toliara.

La grille d'indemnités déplacements est classée par la catégorie du personnel. Elle présente six catégories à savoir :

- Catégorie B ; catégorie F ;
- Catégorie D ; catégorie G ;
- Catégorie E ; catégorie H.

Voici les exemples qui montrent la catégorisation de l'indemnité de déplacement :

Indemnité de déplacement dans la région Toliara :

- Catégorie B perçoit 30 000Ar ;
- Catégorie D et E perçoivent 40 000Ar ;
- Catégorie G et F perçoivent 50 000Ar.

Indemnité de déplacement hors région Toliara :

- Catégorie B perçoit 50 000Ar ;
- Catégorie E et F perçoivent 50 000Ar ;
- Catégorie G et H perçoivent 90 000Ar.

Section-2- Evaluation du personnel

Les personnels d'MdP peuvent être rémunérés suivant les résultats positifs de l'évaluation pour chacun d'eux. Cette évaluation se répartit en quatre (4) étapes :

2-1- Evaluation par fonction :

La rémunération de personnels de MdP peut être évaluée suivant la fonction qu'ils s'occupent au niveau administration. Pour justifier ceci, prenons les exemples suivants :

✓ La femme de ménage occupe le nettoyage de bureau et la salle de réunions. Elle perçoit une somme de 160 000Ar à chaque fin du mois ;

✓ La secrétaire assure les saisies des traitements de texte de courriers, le compte rendu, le rapport d'activité et d'autres documents liés à l'activité de l'organisation. Elle perçoit une somme de 600 000Ar, chaque fin du mois aussi.

2-2- Evaluation par catégorie :

D'après ce que nous avons expliqué dans la section ci- dessus, la rémunération de personnels d'MdP est évaluée selon leurs catégories.

2-3- Evaluation par formation requise :

La MdP peut rémunérer leurs personnels suivant les compétences, les expériences professionnels, et les connaissances qu'ils reçoivent.

Il faut noter que la rémunération peut être évaluée aussi suivant les formations requises du personnel.

2-4- Evaluation des emplois

La MdP définit l'évaluation des emplois comme une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un emploi par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires.

Il faut souligner que la raison principale d'MdP pour l'évaluation des emplois est de déterminer le salaire de base de chaque poste.

Section-3- Le contrat de travail

Tout le recrutement de personnel d'MdP doit s'inscrire dans le contrat de travail. Ce contrat présente les qualités, les catégories, les fonctions et les rémunérations de chaque personnel recruté.

Il faut remarquer que :

- ✓ Si la MdP va renvoyer un personnel, il lui doit un préavis de un(1) mois avant ceci.
- ✓ Tandis que pour le personnel, s'il compte démissionner, il doit faire un préavis 1 mois en avance aussi. Les raisons sont les suivantes :
 - Pour permettre à l'employer d'envoyer un nouveau personnel embauché ;
 - Pour pouvoir établir une passation.
- ✓ Si un employé commet une faute professionnelle, il est mis à pied pour trois jours. Les nombres de jours de la mise à pied sont coupés (tirés) du salaire de base de l'emploi.

3-1- Nature du contrat :

Contrairement aux autres entreprises, la nature du contrat de MdP est un contrat à durée déterminée (CDD). La raison est que le salaire du personnel dépend du financement. Autrement dit, l'employé est payé selon le financement existant.

3-2-Indemnité de fin de contrat :

Cette indemnité de fin de contrat est calculée en fonction de la rémunération du salaire et de la durée du contrat ; son taux ne peut pas être inférieur à 5% du montant de la rémunération totale brute due au salaire pendant la durée du contrat. Elle constitue un complément de salaire.

3-3- Suspension du contrat de travail :

Le contrat est suspendu à cause des trois conditions :

- ✓ Fin du contrat ;
- ✓ Fin du projet ;
- ✓ Et licenciement ou démission du personnel.

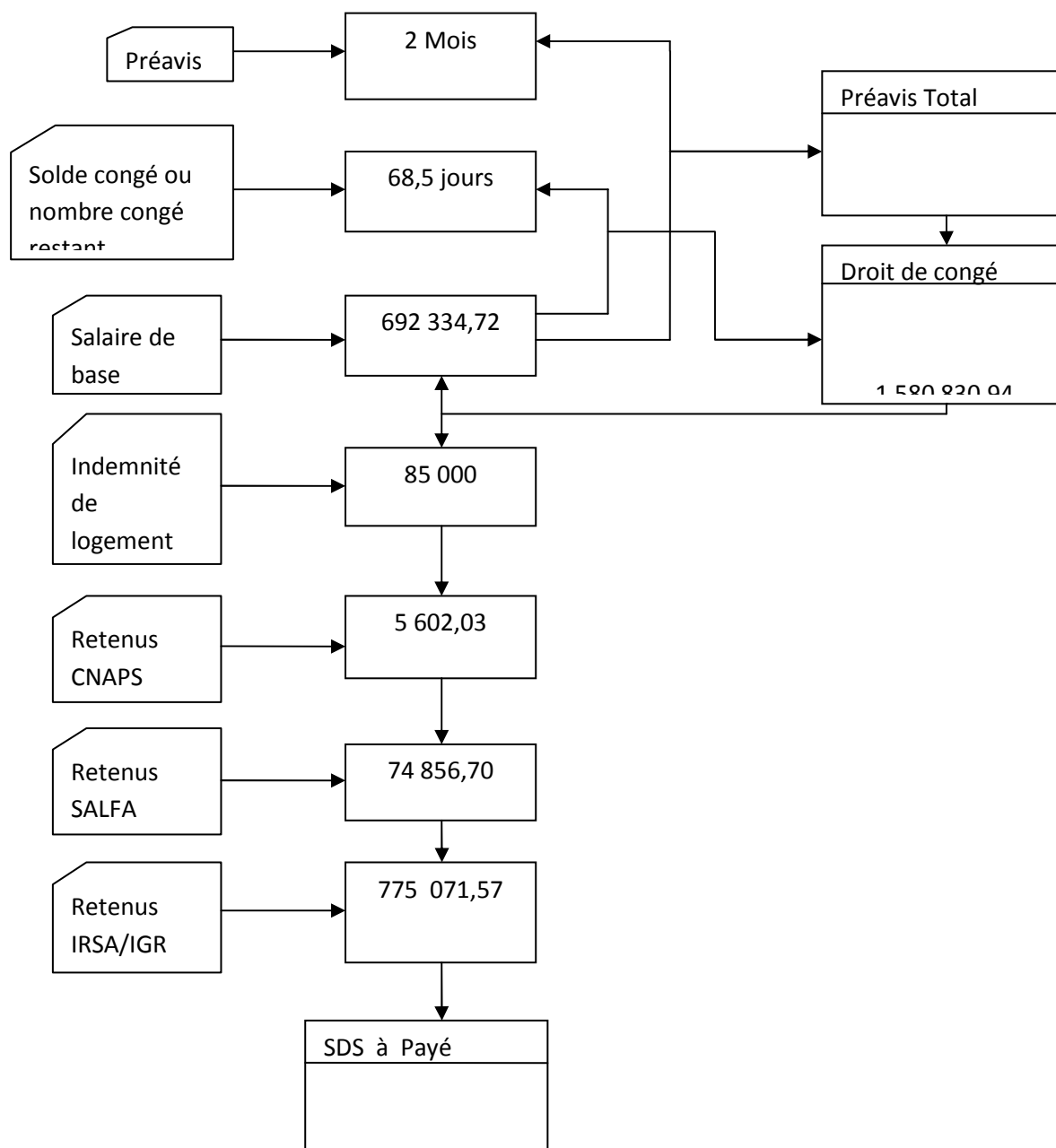
Un Solde de tout Compte (SDC) doit être établi et payé à la date de la suspension du contrat.

Le mode de calcul de ceci est divisé en deux parties :

- ✓ D'une part, le SDC est calculé avec le SB et l'indemnité de logement si l'employé n'a pas encore perçue leur salaires ;
- ✓ D'autre part, le calcul de SDC est simple si l'employé n'a pas encore leur salaire parce que le SB et l'indemnité de logement ne font partie du calcul

Les deux figures ci- dessous montrent les modes de calcul de SDC

Figure N°3 : explication du calcul de SDC avec le SB et l'indemnité de logement.



Source : Auteur

Unité : Ariary

Voici le mode de calcul de ceci :

1^{er} cas :

Préavis= Salaire de Base (SB) x nombre de préavis

D'après cette formule, nous allons voir comme application numérique

- Le préavis, ici, c'est deux mois (2 mois) ;
- Le salaire de base est de 692 334,72Ar
- Donc préavis= 692 334,72 x 2 mois= 1 384 669,44Ar

Préavis= 1 384 669,44 Ar

Salaire de base x nombre de congé restant

Droit de congé= _____

30 jours par ans ou 30j/an

30 jours/an= 2,5 du congé par mois x 12 mois

Voici, l'application numérique de cette formule :

- Salaire de base= 692 334,72Ar
- Nombre de congé restant= 68,5 jours

692 334,72 x 68,5

Or Droit de congé= $\frac{\quad}{30}$ = 1 580 830,94

Droit de congé= 1 580 830,94Ar

Donc SDC= Total préavis + Droit de congé + SALAIRE DE BASE + Indemnité

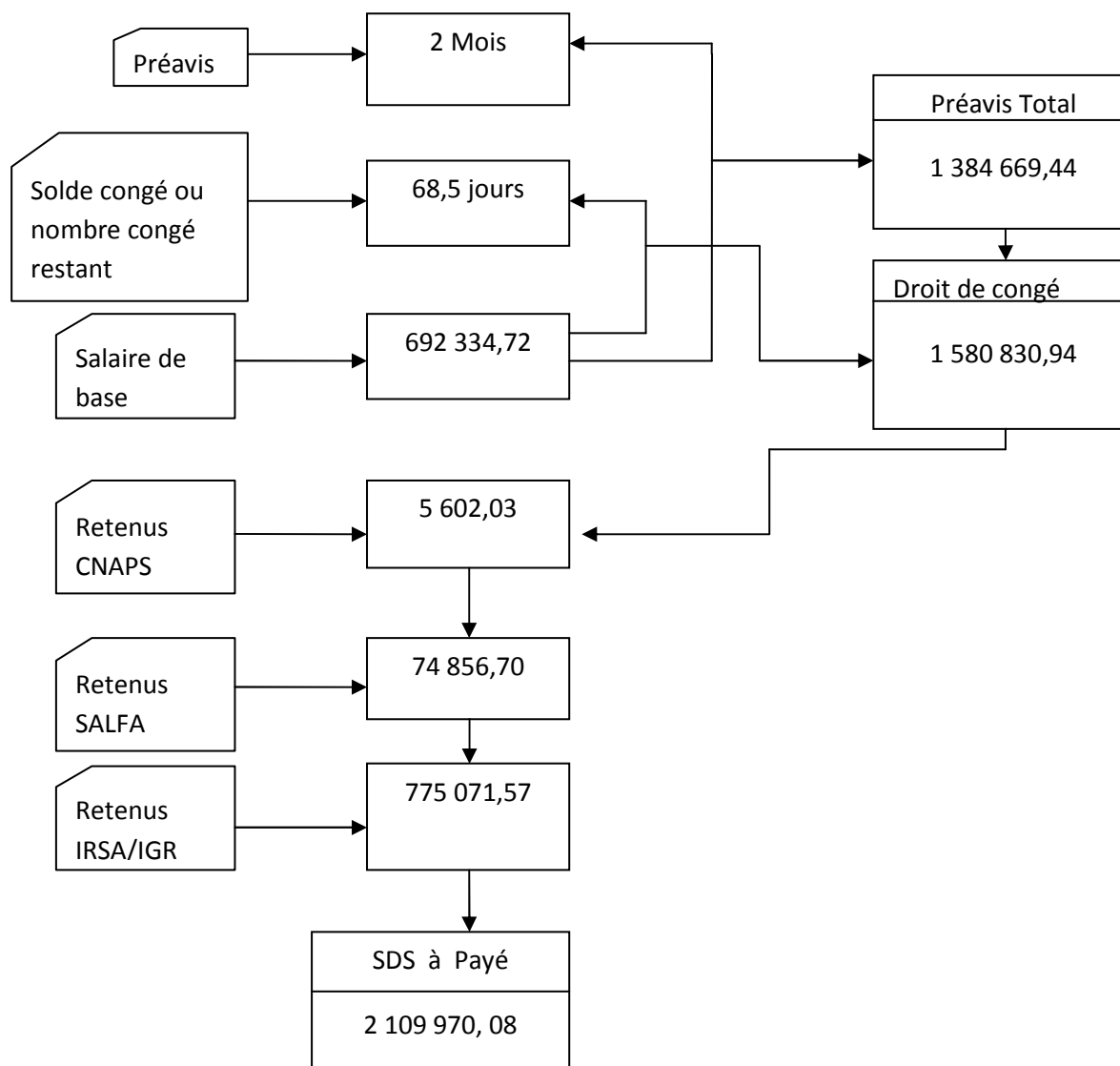
Net à payer De logement – (CNAPS + SALFA+ IRSA)

L'Application Numérique (AN) :

SDC net à payé= 1 384 669, 44 + 1 580 830, 94 + 692 334, 72 + 85 000 – (5 602, 03
+ 74 856, 70 + 775 071, 57)=3 742 735, 10 – 855 530, 31= 2 887 309, 81Ar

SDC net à payé= 2 887 309, 81Ar

Figure N° 4 : Calcul SDC simple



Source : Auteur

Unité : Ariary

Voici le mode de calcul de ceci :

2^{ème} cas D'après les formules ci- dessus :

Préavis est de : 1 384 669, 44Ar ;

Droit de congé : 1 580 830, 94Ar.

Donc SDC= Total préavis + Droit de congé – (CNAPS +SALFA + IRSA)

L'Application Numérique (AN) :

$$\begin{aligned}\text{SDC net à payer} &= 1\,384\,669,44 + 1\,580\,830,94 - 855\,530,31 = \\ &2\,965\,500,38 - 855\,530,31 = 2\,109\,970,08\text{Ar}\end{aligned}$$

SDC net à payé = 2 109 970, 08Ar

D'après ces deux résultats, il y a une différence de **777 334, 73Ar** entre SDC calculé avec le SB et indemnité et logement et le calcul SDC simple. En plus, le SDC calculé avec le SB et l'indemnité de logement est plus avantageux par rapport au calcul SDC simple.

Il est à noter que :

- Le préavis dépend de l'ancienneté de l'employé. Il doit être un mois mais le maximum, c'est trois mois.
- Le solde de congé de trois ans avant l'arrêt est prise en compte : solde 2007, 2008, et 2009, si l'employé s'arrête en 2010.

CHAPITRE VI -GESTION DE CONGE ET PERMISSION AU SEIN MdP

Ce chapitre nous présente comment la MdP gère-t-il le congé et la permission de employés.

Deux sections vont être vues :

Section-1- Gestion du congé

Chez MdP, chaque employé a droit à 30 jours de congé par an. Les congés peuvent être pris plusieurs fois à la convenance de l'employé. Le compte de nombre de jour de congé doit être compté par année civile.

La première année, le calcul se fait au prorata du nombre de jours de travail effectué.

Les congés de l'année doivent être pris avant le 30 avril de l'année suivante. Les jours de congé non utilisés sont perdus, sauf dérogation spéciale accordée par l'employeur.

La demande de congé doit être déposée au moins 15 jours avant la date de début du congé demandé. Au cas où les dates de congé s'avèrent incompatible avec les impératifs de travail, l'employeur peut être amené à demander le report du congé.

1-1-Les congés payés :

Selon l'application de l'article 86 du CT, les travailleurs acquièrent un droit au congé payé pour 02 jours et demi par mois calendaire de service effectif, soit 30 jours par an de service effectif.

1-1-1- Durée du congé payé :

Depuis l'ordonnance du 16 janvier 1982, elle est de 2 jours et demi ouvrables par mois de travail, sans que la durée totale puisse excéder 30 jours ouvrables (c'est-à-dire les jours autres que les dimanches et les jours fériés chômés dans l'établissement qui ne sont pas décomptés).

Le point de départ du congé est le premier jour ouvrable où l'intéressé aurait dû travailler, et non le jour chômé dans l'entreprise, à raison de la répartition de l'horaire sur cinq (5) jours de travail par semaine.

A la fin du congé, le travailleur doit reprendre son travail le lendemain même de l'expiration de son congé.

1-1-2- Epoque du congé payé :

Elle est, en principe, fixée par les conventions collectives, compte tenu des exigences de la profession, mais doit, dans tous les cas, se situer pendant la période du 1^{er} mai au 31 octobre.

1-1-3- Indemnité du congé payé :

Les employés de MdP ne touchent pas une indemnité durant le congé, mais seulement le salaire à la fin du mois.

Notons que si un employé est licencié ou démissionné, c'est en ce moment – là qu'il obtient une indemnité de congé avec SDC.

1-2-Le congé annuel :

Pendant le congé annuel, les salariés de MdP perçoivent leur salaire à chaque fin du mois. Chez MdP, les salariés ne jouissent pas une rémunération congé annuel comme allocation du congé et Indemnité Compensatrice de Congé (ICC).

1-3-Congé de maternité :

Quand une employée doit accoucher, elle obtient un congé de 42 jours avant et 56 jours après l'accouchement.

La durée du congé peut être prolongée de 21 jours, si jamais elle souffre d'une maladie due à l'accouchement.

Le congé de maternité se paie par deux organismes :

- ✓ Demi- salaire par MdP ;
- ✓ Demi- salaire par CNAPS.

De plus, l'accouchée reçoit un remboursement des frais médicaux d'accouchement.

1-4-Le repos médical :

Le repos médical constitue un arrêt momentané du travail, prescrit par un médecin.

Le salarié doit prévenir son chef pour son absence par le repos médical.

Ceci dure trois (3) jours et n'est pas coupé sur le salaire.

1-5-Evaluation du congé de personnels 2007 et 2009 :

Tableau N°11 : Evaluation des congés 2007 et 2009

Année		Congé
2007	Solde	40
2009	Solde	90

Source : Auteur

Selon ce tableau, nous remarquons qu'en 2007 il y avait moins d'employés ont pris de congé par rapport en 2009 ; c'est grâce à l'emplacement du nouveau projet de PRONUMAD. En revanche, en 2009, les employés étaient au bout de force par l'abondance des travaux. En plus, le projet était proche de sa fin (à quelques pas d'être achevé).

Section-2- Gestion de la permission

L'employé de la MdP peut prendre une permission en cas de besoin.

La permission doit être liée à un événement particulier, par exemple : déménagement de l'employé ou il va se marier.

Si le congé a un caractère cumulatif et volontaire ; contrairement à cela, la permission a un caractère non cumulatif et plus ou moins volontaire.

Pour faire une permission, l'employé procède à une demande qui doit être passée et signée par les responsables suivant la voie hiérarchique.

La permission ne dépasse pas la durée trois (3) jours.

Toute autorisation d'absence doit recevoir l'accord préalable de l'employeur. Les autorisations d'absences seront accordées dans le cadre de la législation en vigueur.

2-1-Droit de la permission :

Durant une année, le droit de permission chez MdP se totalise en 10 jours (jours ouvrables). Et ceci n'est pas tiré sur le salaire.

2-2-Situation de permission :

Selon le résultat de l'évaluation sur la permission chez MdP, nous remarquons que beaucoup d'employés prennent la permission, et surtout d'une manière fréquente.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette deuxième partie divisée en 3 (trois) grandes chapitres, nous montre le mode de rémunération de la MdP. Dans le chapitre quatre nous avons pu voir les éléments au niveau du bulletin de salaire. Le chapitre cinq par contre met en exergue le classement des salaires des employés par catégorie, par niveau de poste et par fonction de chaque personnel. Et le chapitre six ou dernier chapitre nous explicite la gestion du congé et la permission des employés.

TROISIEME PARTIE :

DIAGNOSTICS ET SUGGESTIONS

La troisième partie étudiera les différentes forces et faiblesses de la rémunération du personnel de Mdp ainsi que les menaces et les opportunités.

Ensuite, elle exposera des solutions afin de résoudre les problèmes confrontés.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré sur l'analyse des risques et avantages qui peuvent être liées aux solutions.

CHAPITRE VII - DIAGNOSTICS

Le diagnostic, c'est l'identification d'un état d'après ses symptômes suivis des recommandations.⁷ Dans ce cinquième chapitre, nous allons observer les diagnostics internes et externes.

Section-1- Diagnostics internes

Pour assurer la survie de l'entreprise, le dirigeant doit faire une étude interne. Cette dernière est concentrée sur les deux points suivants : les points forts et les points faibles relatifs à la rémunération du personnel et à l'organisation de l'entreprise.

Ces deux points sont des paramètres maîtrisables par l'entreprise.

1.1. Les points forts relatifs au thème

Par définition, les points forts sont des paramètres internes de l'entreprise qui peuvent être contrôlés par la société. Ils mènent des impacts positifs qui réagissent directement sur la vie de la société.

1.1.1. Le mode de paiement de salaire :

En ce qui concerne le mode de paiement de la MdP, nous constatons que les employés sont satisfaits, dans la mesure où :

Le paiement se déroule à une date fixe (à chaque 25^{ème} du mois

Les employés ne sont pas obligés de faire la queue parce que le paiement est en espèce.

1.1.2. Le calcul de salaire :

Il faut noter que la MdP dispose un service qui se charge spécialement le salaire appelé : Service Administratif et Financier (SAF).

Nous pouvons dire que le calcul de ce salaire ne profite pas trop les salariés. Et l'erreur de calcul ne risque pas d'arriver. Ce n'est pas étonnant alors si les employés ne se plaignent.

⁷ COURS DE L'ORGANISATION GENERALE DE L' ENTREPRISE rédigé par Mr TSIFIDY Kalay Harrison
p.1

1.1.3. L'avance sur salaire :

A chaque 15^{ème} du mois, les employés de la MdP peuvent faire l'avance sur salaire. Ceci est l'un des facteurs qui incitent les employés à bien travailler parce que :

- Le problème peut être secouru grâce à l'avance ;
- Et ainsi, l'employé en problème est apaisé de son tourmente.

Bref, cette avance est une sorte de secours pour les employés.

Il est à signaler que, le salarié peut toucher son avance sur salaire à l'aide d'une fiche appelée : Avance Interne Caisse (AIC).

1.1.4-Le salaire par catégorie:

Elle reste un moyen de valoriser l'employé du fait que chacun est mis à sa juste place, le salaire correspond à la catégorie de chacun.

1.1.5. L'obtention d'un OM :

Quand un employé part en mission, il profite nécessairement un ordre de mission. C'est une sorte d'aide à sa provision. Ce qui justifie l'enthousiasme des employés d'aller en mission. En effet, le message pour les paysans sont bien transmis.

1.1.6. La prime d'efficacité :

Les employés de la MdP reçoivent la prime d'efficacité à chaque fin d'année. Il n'existe pas de critère sur l'obtention d'une prime d'efficacité.

Nous pouvons dire que l'obtention de cette prime satisfait les salariés de MdP dans la mesure où, ils reçoivent le double du salaire mensuel.

La MdP distribue la prime d'efficacité afin d'assurer une vacance d'un mois pour les salariés. Aussi de rendre enthousiastes ces derniers dans les années à venir.

1.1.7. L'existence de l'assurance vie du personnel :

L'assurance se révèle être importante pour les salariés de la MdP. Le but est d'assurer l'avenir des employés et ainsi que celui de leur famille. C'est pourquoi ils se sentent assurés grâce à son existence.

1.1.8-Les soins gratuits pour la famille employés :

Ces soins gratuits ont pour objectif de motiver chacun de salariés pour son emploi (travail). En effet, les salariés se mettent à fond face à leurs travaux

1.1.9-L'obtention d'un CNAPS :

Le CNAPS se charge d'une partie de la rentrée scolaire des enfants des salariés membres. Ceci est une manière d'apaiser la charge des employés pour cette rentrée.

1.1.10-L'indemnité de logement :

Les employés reçoivent l'indemnité de logement par mois à part mensuel.

1.1.11-L'augmentation de salaires :

L'augmentation est considérée comme un encouragement pour les salariés, d'une part, afin qu'ils comprennent, qu'ils ont bien travaillé et qu'une prime ne suffit pas comme récompense. Et d'autre part, pour qu'ils investissent encore plus dans leurs travaux.

1.2- Les points forts relatifs à la MdP

- ✓ Tous les personnels exécutent bien l'ordre de leur dirigeant ;
- ✓ La MdP dispose divers moyens de communication tels que : le BLU, l'internet ou le fax pour l'envoi et la réception des documents ;
- ✓ L'existence du journal : « Akon'ny Tantsaha » au niveau de douze zones dans la région Sud- Ouest qui permet de diffuser les informations aux paysans ;
- ✓ Les personnels de la MdP sont accueillants et peuvent collaborer avec les stagiaires sur la collecte des données ;
- ✓ L'augmentation du tonnage des produits de chaque zone par an ;
- ✓ La réunion qui se déroule dans chaque zone aussi renforce l'implication des paysans dans leur travaux ;
- ✓ La multiplication des paysans à chaque OPB existant ;
- ✓ Elaboration du PTA au moment AG ;
- ✓ Le rapport d'activités et financier chaque fin d'année ;
- ✓ La vérification annuelle des comptes est faite par un cabinet d'audit.

1.2.1-Les formations de paysans :

L'existence des formations faites au près de trois (03) OPB :

- ✓ OPB producteur ;
- ✓ OPB stockeur ;
- ✓ OPB vente groupée.

Grâce aux plusieurs formations les paysans deviennent compétents en matière de travail. En effet, le professionnalisme du formateur à bien former les paysans s'avèrent être la base de tout cela. Ainsi, les paysans deviennent des membres actifs.

1.2.2-Les qualités de ressources matérielles :

La haute qualité des matériaux achetés par l'association ; ce qui fait qu'ils durent longtemps.

1.2.3- Concernant les activités de la MdP :

- ✓ Formation technique des Paysans Multiplicateurs de Semences, encadrés par MdP ;
- ✓ Production de semences de qualité certifiée ;
- ✓ Distribution de semences et d'intrants d'après les demandes exprimées par la base.

1.2.4- Concernant les crédits de campagne :

- ✓ Engagement des paysans dans le crédit de campagne ;
- ✓ Sécurisation de crédits par l'implication du comité de crédit MdP ;
- ✓ Sécurisation de crédits par la planification du comité des cultures ;

1.2.5- Concernant les crédits de stockage

- Engagement des paysans dans le crédit de stockage ;
- Sécurisation de crédits par la mutualisation d'un fond de garantie par des inter- groupements et participation des paysans au recouvrement des crédits ;
- Sécurisation de crédit par les garanties stockées et protégées en magasin.

1.3- Les points faibles relatifs au thème

Ce sont des facteurs qui apportent des impacts négatifs sur l'activité de l'entreprise et qui provoque des problèmes directs sur la vie de l'entreprise⁸.

1.3.1- Le retard du paiement de salaire :

Nous tenons à signaler que le salaire des employés à la MdP dépend du financement venant de l'extérieur. Dans ce cas, il arrive que le paiement soit en retard.

1.3.2- Le calcul de SDC :

Quand un employé est retraité ou renvoyé, il doit toucher son SDC.

Les employés se plaignent de ceci du fait qu'il cause la perte aux employés. Il leur reste peu de sommes à toucher après tout le calcul. En part de cela, les employés ne le perçoivent pas tout de suite.

⁸ COURS DE LA CREATION D'ENTREPRISE : Mamitiana RASOLOFOSON p. 35

1.3.3-Le salaire par catégorie:

Il est vrai que le salaire est perçu selon la fonction et la catégorie d'emploi. Cependant, même si un employé occupe un poste élevé, son salaire reste le même qu'avant. Ceci implique l'idée que la MdP paie illégalement ces employés.

Admettons qu'au début un employé soit dans la catégorie C niveau 2, puis il monte en catégorie D niveau 1. Cependant, le salaire qu'il touche reste celui de la catégorie C. Ce qui prouve que la MdP ne suit pas la norme selon la loi de travail. C'est pourquoi, certains employés n'investissent pas trop à leur travaux et ont même l'idée de démissionner.

1.3.4-Le retard du paiement de droit d'accouchement :

Quand un employé part en congé de maternité, le paiement se fait en deux parties : la moitié payée par l'employeur et autre moitié par le CNAPS. Parfois, ce n'est qu'au retour au travail de l'employé que ce dernier récupère son droit de la part de MdP.

Pareil pour l'ordonnance durant l'accouchement, normalement la MdP doit s'en charger, cependant l'accouchée s'engage à les payer elle-même.

1.3.5-La retenue sur salaire sans motif :

Si un employé s'absente tout le temps sans motif, la MdP tire cela de son salaire mensuel en tenant compte le nombre du jour d'absences.

1.3.6-Le retard du paiement d'OM :

La MdP rencontre un grand problème sur le retard du paiement d'ordre de mission, car cela retarde la mission. Ce qui entraîne un blocage sur l'avancement du travail.

1.3.7- Le montant de salaire :

Etant un projet, le salaire de la MdP doit être avantageux. Contrairement à cela, les employés réclament qu'il s'agit plutôt d'un salaire de misère. C'est pourquoi le personnel n'est pas motivé (selon eux, le salaire n'est pas proportionnel au coût de la vie).

1.3.8- Les heures supplémentaires :

Le régime des heures supplémentaires est applicable dans tous les établissements assujettis à la réglementation de la durée légale de travail. Par contre, MdP n'applique pas ce régime. En effet, l'employeur ne peut pas donner aux salariés la majoration de leur salaires, même l'horaire de leur travail dépasse la durée légale de 40h /semaine. Par conséquent, la plupart des salariés sont insatisfaits et ne sont pas dynamiques au travail.

1.3.9- Le congé annuel :

Chez MdP, les salariés ne touchent pas une rémunération congé annuel comme l'allocation du congé et l'Indemnité Compensatrice du Congé (ICC). A cet effet, la plupart des employés ne sont pas actifs au travail.

1.3.10- Le congé et la permission :

L'absence de planification du congé et de la permission de personnels.

1.3.11- L'incompatibilité du logiciel compta SAARI pour le traitement de salaire :

Le logiciel compta SAARI ne permet pas de détecter les erreurs d'informations surtout pour le traitement de salaires des personnels. Il ne permet pas d'assurer la sécurité des informations comptables et financières de la caisse.

1.3.12- L'insécurité du fonds de caisse :

La sécurité du fonds de caisse n'est pas bien assurée.

1.3.13-L'inexistence du régime d'intéressements :

Elle peut engendrer des problèmes aux résultats globaux de l'organisation car la plupart des salariés risquent de dévaloriser leur travail ; plus ils ne sont pas récompensés, plus ils ne sont pas motivés pour les différents travaux attendus.

1.3.14- L'irrégularisation de paiement des certains avantages sociaux :

D'une manière générale, les avantages sociaux sont attribués à un individu en fonction de sa participation à une organisation. Néanmoins, pour la MdP, le paiement de certains avantages comme l'assurance vie, et moto reste un problème. Ce qui entraîne la non motivation et la diminution de la performance des salariés dans leur milieu de travail.

1.4- Les points faibles relatifs au MdP

MdP rencontre des divers problèmes :

1.4.1- Vie en jeux :

- ✓ L'inexistence du manuel de procédure dans l'association. Elle ne dispose pas du tout de manuel de procédure ;
- ✓ La plupart du personnel ne sont pas expérimentés et compétents face au travail que le dirigeant leur confie ;
- ✓ Le non respect entre le dirigeant et les employés entraîne la mauvaise ambiance du travail et la non motivation du personnel ;
- ✓ L'absence du service et de la planification de ressources humaines entraînent l'instabilité de l'environnement interne et externe de MdP ;
- ✓ L'inexistence de la répartition de tâches au niveau de chaque service ;

1.4.2-Manque d'organisation :

Le problème de la MdP est dû au manque d'organisation et à l'absence du système de management, ce qui peut entraîner un conflit interne entre les personnels et provoquer aussi le retard du travail.

1.4.3- Manque de formation du personnel d'administration

Le personnel de MdP n'est pas bien formé. Donc, leur incompétence peut entraîner des gros risques sur le travail.

1.4.4- Ressources en risques

1.4.4.1-Ressources matérielles :

✓ Les matériels informatiques

Le grand problème sur les matériels informatiques est la vétusté et l'insuffisance de ces matériels, ce qui entraîne le retard du travail.

✓ Les matériels de transports

Les matériels de transports utilisés par MdP sont presque d'occasion. C'est pourquoi, la plupart de ces matériels tombent toujours en panne.

✓ Les matériels de bureau

D'après le résultat de l'inventaire que nous avons fait, nous pouvons conclure que les matériels de bureau MdP sont presque en mauvais états.

1.4.4.2-Ressources humaines :

✓ La plupart des personnels de MdP sont presque plus âgés mais elle n'a pas le moyen ou plutôt l'initiative de remplacer ces personnels et cela provoque le disfonctionnement du travail ;

✓ Le nombre des personnels de MdP sont insuffisants surtout le personnel de sexe féminine car, il n'y a que la secrétaire et le responsable comptable.

✓ MdP n'applique pas le système de rotation des postes qui consiste à déplacer les employés d'un poste à un autre pour leur donner l'occasion d'accomplir une grande variété de tâches.

1.4.4.3-Ressources Financières :

Les sources de financement de MdP sont basées surtout sur la cotisation des paysans. Ici, les problèmes se situent au niveau du paiement de cotisation des membres OPB-des paysans, qui ne se déroule pas normalement.

1.4.5- Structure non fiable pour MdP :

La structure de MdP n'est pas fiable car chaque service occupe un double emploi. ;

1.4.6- Risque sur les activités de la MdP :

- ✓ Insolvabilité des paysans sur les crédits en intrants ;
- ✓ Méconnaissance des produits : leur utilité et leur mode d'application ;
- ✓ Coordination difficile dans l'ensemble sur les commandes : décaissement et livraison.

1.4.7- Risque sur la formation des paysans :

Formation basée sur la théorie et non applicable sur l'exploitation. Il est difficile également pour la MdP d'avancer sur le développement rural à cause du taux d'analphabétisme élevé.

1.4.8- Résultats négatifs d'évaluation :

- L'absence des uniformes pour les servantes de MdP
- L'inexistence de bâtiments pour les gardiens ;
- Manque d'esprit et de travail d'équipe ;
- L'inexistence du Service de Ressources Humaines.

Section-2-Diagnostics externes

Le diagnostic externe étudie l'environnement externe de l'entreprise. L'étude est basée sur les opportunités et les menaces qui viennent de l'extérieur. Elles constituent des contraintes face à l'emplacement de l'entreprise c'est à dire, elles forment des paramètres non maîtrisables pour l'entreprise.⁹

⁹ COURS ORGANISATION GENERALE EN ENTREPRISE rédigé par M^r TSIFIDY KALAY Narrison P.8

2.1- Les opportunités :

Les opportunités sont des paramètres d'environnement externe qui favorisent les activités de l'entreprise

2.1.1- La relation de MdP avec les partenariats :

La MdP a une collaboration avec des différents partenaires sur les plans suivants :

✓ Sur le plan technique

FOFIFA (Foiben'ny Fiompiana sy Fambolena) :

Cette institution étatique de recherche s'occupe entre autre de : mettre en œuvre la politique nationale de recherche agricole, orienter et promouvoir les activités de recherche en matière de développement rural. L'essentiel de ses activités concerne les essais variétaux.

TAFA (Tany sy Fampanandrosoana) :

C'est une ONG qui a été créée le jour en 1995, sous l'impulsion du PSO, afin de mener des recherches en matière de fertilité des sols. Les activités sont axées autour des essais sur les systèmes de culture, des techniques de conservation des eaux et des sols, de la mise en place de tests en milieu réel et visites commentées.

AFDI (Agriculteurs Français et Développement International) :

Il assure la relation entre MdP et l'Union Européenne.

VOLA MAHASOA (VM) :

Cette structure est un organisme de crédit aux paysans. Il est financé par le Centre International pour le Développement Rural (CIDR), qui a appuyé sa création en 1992. Elle a donc pour objectif de mettre à la disposition du petit paysannat, un crédit de proximité

Actuellement, elle a centré ses activités sur le crédit mais aussi sur la formation des paysans à la gestion du budget familial et à la structuration du paysannat.

SOPAGRI (Société pour le Programme Agricole)

SOPAGRI achète les productions si les conditions du marché le permettent et de son côté, elle met en place un système d'approvisionnement en intrants des paysans qui seront payés au comptant par VM. Le remboursement du montant payé par VM se fait, après, entre elle et les paysans.

FID (Fonds d'Intervention pour le Développement) :

Il distribue deux types de crédits à la MdP :

- Le crédit pour l'achat des matériels et des équipements ;
- Le crédit pour multiplier les semences.

✓ Sur le plan institutionnel :

FRDA et CSA :

Les CSA et FRDA orientent :

Les paysans vers les OPB ;

Les OPB vers la MdP d'après leur besoins d'accompagnement ;

Les PMS vers les marchés locaux de fournitures en semence.

Les CSA et FRDA facilitent la relation de MdP zone avec les autres acteurs des districts (ONG, fournisseurs) ;

Les CSA et FRDA financent une partie des PTA zone.

2.1.2- Echange entre MdP et FITAME :

Deux visites d'échanges ont été organisées à Tuléar pour des échanges d'expériences, parce que les deux entités œuvrent pour le développement du monde rural, et même si les zones d'interventions ne sont pas les mêmes, il s'avère nécessaire que des échanges ont lieu entre les techniciens pour que chacun puisse améliorer sa méthode d'approches ou ses pratiques.

2.1.3-Opportunités de la MdP en général :

La communication est importante pour MdP car elle s'implante un peu partout afin d'être près de ses clients.

Actuellement, la MdP travaille avec plusieurs fournisseurs. Ces fournisseurs peuvent être internationaux.

Grâce à la commercialisation de ses produits, MdP recueille de devises.

2.2-Les menaces :

Les menaces sont des paramètres d'environnement externe qui défavorisent les activités de l'entreprise.

- ✓ La mauvaise situation politique dans les pays en voie de développement comme Madagascar entraîne une instabilité sur l'économie Malgache et sur la vie du ménage. Elle peut provoquer le chômage technique et le licenciement économique. Tout cela donne lieu à une conséquence négative sur l'activité de MdP .
- ✓ La réalisation de la nouvelle association provoque de risques pour MdP car la nouvelle entrant peut faire à changer tous les moyens pour attirer les paysans ;
- ✓ La dépendance financière de MdP envers l'Union Européen entraîne des grands problèmes sur la situation financière de MdP. Cela provoque l'arrêt total de l'activité et le licenciement de certains employés au sein de MdP ;

- ✓ L'augmentation du taux d'inflation est une menace pour la MdP parce qu'elle fait des achats locaux (achats de semences, engrais, et matériels) ;
- ✓ Elle rencontre également des difficultés à cause de la mentalité de paysans liées à la tradition. Alors que le changement de mentalité n'est pas à l'immédiat mais avance peu à peu ;
- ✓ Sur le plan climatique, les conditions pluviométriques sont irrégulières et limitées. Ce qui affecte fortement la production des cultures ;
- ✓ Les cultures étaient ravagées par les criquets.

CHAPITRE VIII – SUGGESTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Ce chapitre nous propose des solutions face à des faiblesses qui existent au sein de MdP. Néanmoins ces solutions suggérées pourraient engendrées des avantages ou des inconvénients pour la MdP.

Section 1- Suggestions

Face aux problèmes qui existent au niveau de la rémunération de personnel et au niveau de l'organisation de la MdP, nous pouvons apporter des suggestions ci- après :

1.1-Suggestions relatives au thème :

1.1.1-Le paiement de salaire :

Pour éviter le retard du paiement de salaire, la MdP doit :

- Augmenter le droit d'adhésion et la cotisation des paysans pour renforcer leur fonds propres ;
- Adopter une caisse de secours ou une caisse noire pour éviter la dépendance financière.

Pour assurer la fixation du montant de salaire du personnel, la MdP doit sonder les opinions des salariés à propos de leurs rémunérations et appliquer la politique salariale.

1.1.2-Le salaire par catégorie

D'après l'étude pratique concernant sur la grille salariale de MdP, nous pouvons dire que cette grille n'est pas conforme à la loi de travail car la catégorie de salaire de la MdP est classée par alphabet et le niveau de personnel est numéroté par ordre numérique. C'est pour cela que nous proposons au dirigeant de la MdP, de rectifier cette grille et suivre la grille salariale utilisée par la Fonction Publique (FOP). Le tableau suivant montre la nouvelle grille que la MdP doit appliquer :

Tableau N°12 : la grille salariale utilisée par la FOP

<i>Catégorie</i>	<i>Cadre</i>	<i>Echelle</i>	<i>Niveau de référence</i>
X	A	1	<i>Doctorat d'Etat</i>
IX	A	1	<i>Doctorat de 3ème cycle</i>
VIII	A	1	<i>DEA</i>
VII	A	2	<i>Master</i>
VI	A	2	<i>Maîtrise</i>
V	A	3	<i>Licence</i>
IV	B	2	<i>BTS ou BAC +2 ans de formation professionnelle</i>
III	B	1	<i>BAC</i>
II	C	1	<i>BEPC + 2 ans de formation professionnelle</i>
I	D	1 2	<i>CEPE+Formation professionnelle et CEPE</i>

Source : FOP

Ce tableau s'explique comme suit :

- La catégorie est numérotée par chiffre romaine de I jusqu'à X (de un jusqu'à dix) ;
- Le niveau de référence du personnel est classé suivant le diplôme qu'il requise ;
- Le cadre de personnel est rangé par ordre alphabétique de A, B, C et D ;
- Et enfin, l'échelle de personnel est regroupée par ordre numérique.

1.1.3-La retenue sur salaire sans motif :

MdP doit préciser en avance dans le règlement intérieur de MdP le pourcentage ou le montant de la retenue sur salaire en cas d'absence sans motif.

1.1.4-Le paiement d'OM :

Le retard du paiement d'Ordre de Mission entraîne un conflit interne entre l'employé et l'employeur de MdP. Pour résoudre ce problème, la MdP peut élaborer un budget spécial pour faire ce paiement.

1.1.5-Faire des enquêtes salariales :

La MdP doit faire des enquêtes salariales pour trois raisons principales :

- Permettre à l'organisation de connaître les salaires courants payés dans sa raison et d'établir des comparaisons sur la base de ses propres salaires ;
- Servir de guides pour apporter des changements aux niveaux des salaires d'une organisation et ainsi aider à l'articulation d'une structure salariale logique et équitable ;
- Fournir des données utilisables lors de négociations collectives par les employeurs autant que par les employés.

Lors de ces enquêtes, nous rencontrons deux formes d'informations :

Informelle : Cette information peut être recueillie auprès de personnes qui ont travaillé dans d'autres organisations ;

Formelle : Cette information peut être recueillie avec méthodes comme les questionnaires, les appels téléphoniques et les entretiens.

1.1.6-La mise en place de la politique du régime d'intéressement :

Les salariés considèrent que le régime d'intéressement est un complément de salaire. C'est pour cela que la MdP doit placer ce régime pour valoriser leurs personnels.

1.1.7-Les heures supplémentaires :

Le droit de travail prévoit l'application des heures supplémentaires dans tous les contrats de travail, ce qui doit inciter la MdP à appliquer les heures supplémentaires puisqu'elles sont l'un de complément de salaires.

En appliquant des heures supplémentaires, il faut que chacune de huit premières heures supplémentaires soit majorée de 30%. Pour chacune des heures supplémentaires suivantes, elle est de 50%. La majoration est calculée sur le salaire horaire effectif du travailleur.

1.1.8-Le congé annuel :

MdP doit payer la rémunération du congé annuel aux employés. Pendant le congé MdP doit verser

1.1.8.1- Une allocation de congé :

Le congé annuel est payé par l'employeur. L'art 89 du C.T. précise à ce point : « L'employeur doit verser aux employés pendant toute la durée du congé une allocation du congé ». Voici les formules de ceci :

SMM		
Allocation de congé=	$\frac{\quad}{24 \text{ mois}}$	X Nombre de jours du congé dû

$$\text{SMM} = \frac{\text{Salaire} + \text{HS} + \text{Indemnité d'un an}}{12 \text{ mois}}$$

SMM : Salaire Moyen Mensuel

HS : Heures supplémentaires

1.1.8.2-Une indemnité compensatrice de congé :

L'article 90 du C.T. dispose que, en cas de rupture ou d'expiration de contrat de travail avant que l'employé ait exercé ce droit au congé, une indemnité calculée sur la base de droit acquis doit être accordée. Cette indemnité n'est accordée qu'au salarié dont le contrat de travail est résilié ou rompu avant qu'ils aient les temps d'utiliser leur congé. Voici les formules de ceci :

$$\text{ICC} = \frac{\text{SMM}}{24} \times \text{nombre de jours du congé dû} \times \text{nombre de mois travaillé}$$

1.1.9-Application de logiciel LPF pour le traitement de salaire :

Le logiciel LPF est un logiciel spécialisé au traitement d'opérations de l'institution financière. Il permet de détecter les erreurs ainsi que les fraudes effectuées par le personnel surtout le détournement de fonds. Il permet d'assurer aussi la sécurité des informations comptables et financières.

1.1.10-Renforcement de sécurité de caisse comptable :

Pour maîtriser les risques de sécurité, il faut renforcer le système de sécurité.

1.1.11-Les avantages sociaux :

Les avantages sociaux jouent un rôle essentiel dans la conduite des relations humaines dans les organisations. Pour les organisations, les avantages sociaux peuvent aider à recruter les meilleurs salariés, à satisfaire davantage les attentes, à diminuer le taux d'absentéisme et à maintenir le stress à un niveau acceptable pour optimiser la performance. Donc, pour assurer les organisations, la MdP, doit régler bien aux salariés tous les avantages sociaux.

1.2-Suggestions relatives à l 'organisation de la MdP :

Ces suggestions touchent la vie générale de la MdP.

1.2.1--Elaboration du manuel de procédure :

L'inexistence du manuel de procédure a entraîné de lacune au fonctionnement de l'entreprise. Pour cela, la mise en place de ce manuel est nécessaire pour MdP afin de gérer leur patrimoine.

1. .2-2- La mise en place du service de ressources humaines au sein de MdP :

Il est très nécessaire d'adopter le service des ressources humaines au sein de MdP car son rôle est d'assurer le traitement de dossiers de l'ensemble de personnel de la MdP, du recrutement, de la préparation de paiement de solde, l'organisation du congé du personnel, les relations externes avec le CNAPS et l'inspection du travail

1.2.3-L'élargissement du poste de personnels :

L'élargissement du poste accroît le nombre de tâches accomplies par un même employé. Il consiste à y inclure des tâches plus nombreuses, ce qui tend à rendre le travail plus varié et plus intéressant.

1.2.4- Application du système de rotation des postes :

La MdP doit appliquer la méthode de rotation des postes car la rotation des postes consiste à déplacer les employés d'un poste à un autre, pour leur donner l'occasion d'accomplir une grande variété de tâches. Cette méthode est étroitement associée à l'élargissement du poste. Les deux démarches visent à introduire la variété dans un poste de travail pour réduire l'ennui pour l'employé.

1.2.5- l'enrichissement du poste de personnels :

L'enrichissement de poste ajoute des tâches au travail des employés pour leur permettre d'assurer plus de responsabilités et de prendre davantage d'initiatives en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail. Les techniques utilisées pour enrichir le travail sont souvent déterminées spécifiquement par une redéfinition de poste.

1.2.6- Elaboration du cahier de suivi de la sortie de dossier du personnel :

Pour garder les dossiers du personnel de MdP, le responsable du personnel doit classer par ordre les dossiers puis les mettre dans un endroit plus sécurisé c'est- à- dire, dans l'armoire métallique bien fermée. Il doit établir aussi de cahier pour justifier la sortie de dossiers suivant le modèle dans le tableau ci- après

Tableau N°13 : Le modèle de cahier pour justifier la sortie de dossier

Date de sortie	Heure	Type de dossiers	Nom de l'utilisateur	Date de sortie	Emargement

Source : Auteur

Ceci est fait pour éviter au vol de dossiers effectués par le responsable du personnel

1.2.7- La mise en place de la caisse comptable au sein de MdP

Pour faire face au problème sur le manque d'organisation et pour assurer le bon fonctionnement de la caisse, nous proposons que la MdP doive adopter cette poste au niveau de l'organigramme de MdP.

1.2.8- Rectification de structure organisationnelle de la MdP :

Pour avoir une structure fiable au sein de MdP, nous pouvons proposer au dirigeant d'adopter une nouvelle structure. Dans cette nouvelle structure :

Il faut mettre le Service de Ressources Humaines (SRH) dans l'organigramme général de MdP et la caisse comptable dans l'organigramme de RAF.

1.2.9- Renforcement de capacité du personnel au niveau administration :

Pour éviter aux erreurs sur le traitement d'informations qui sont dues à l'incompétence, il faut renforcer les capacités du personnel par le programme de formation.

Section -2- résultats attendus

Compte tenu des solutions suggérées ci- dessus, nous pouvons dire que chaque solution représente des avantages ainsi que des risques. Cela veut dire que MdP choisit ce qu'elle est mieux.

2.1-Avantages relatifs au thème

2.1.1- Le montant de salaire :

Après avoir vu le résultat du sondage d'opinion de MdP à propos du montant de salaire de leurs personnels, MdP peut probablement discerner le salaire minimum et le salaire maximum qu'ils veulent. Ceci peut assurer la paix entre l'employeur et l'employé.

2.1.2- Les heures supplémentaires :

Si le dirigeant de MdP applique la solution proposée, les salariés sont motivés au travail car ils considèrent que les heures supplémentaires comme compléments de salaires.

2.1.3-Les salaires par catégorie

La rectification de la grille salariale de MdP pousse les employés à obtenir un diplôme plus haut pour avoir un bon salaire. A cause de ceci, la plupart des employés suivent encore une formation ailleurs pour renforcer leur compétence.

2.1.4- Le paiement d'OM :

L'élaboration d'un budget spécial pour le paiement d'OM pourra réduire le non motivation de personnel en mission : le retard de mission et le blocage de travail.

2.1.5-La mise en place de la politique de régime d'intéressement :

La mise en place de ceci incite et encourage les employés à participer dans tout le domaine de travail. Cela apporte aussi des changements au niveau du travail de MdP.

2.1.6- Application de logiciel LPF :

L'application de ce logiciel diminue les erreurs pour le traitement de salaire du personnel.

2.1.7- Les avantages sociaux :

Les avantages sociaux sont des régimes d'incitation pour motiver la plupart de personnels dans tous les domaines du travail.

2.2- Avantages au niveau de l'organisation de MdP

2.2.1- L'élargissement de poste :

L'élargissement de poste est très important pour les employés car il pourra éviter les tâches routinières et les ennuyeuses à leur travail déjà assommant.

2.2.2-La rotation de postes :

La rotation de postes peut être un avantage si :

Elle fait un effort de redéfinition plus vaste, comme l'enrichissement de poste ou l'application du système sociotechnique ;

On s'en sert comme une technique de formation pour améliorer les qualifications et la flexibilité des travailleurs.

2.2.3-Renforcement de la capacité de personnel :

Le renforcement de la capacité de personnel devrait être renforcé par les performances et les expériences du personnel.

2.2.4-La rectification de la structure organisationnelle :

Si la structure de la MdP est fiable, tous les personnels de MdP sont motivés dans leur travail qu'ils occupent dans chaque service.

3.1-Risques relatifs au thème

Nous allons étudier cas par cas les risques générés aux solutions proposées

3.1.1- Risque généré par les solutions proposées sur le montant de salaire :

Le risque se produit sur :

Il existe la variété d'opinions alors que le salaire estimatif tiré par le personnel n'est pas proportionnel à la grille salariale ;

Le conflit de la conception de personnel.

3.1.2.-Risque généré par l'élaboration d'un budget spécial pour le paiement d'OM :

L'élaboration de ce budget pourra changer le budget prévisionnel de MdP. Ceci est un risque pour La MdP car ce budget est imprévu pour l'association.

3.1.3-Risque généré à l'application du logiciel LPF :

Puisqu'il s'agit de nouveau logiciel et de nouveau matériel, le responsable comptable a du mal de s'adapter au changement du travail. Ceci peut conduire aux erreurs lors du traitement de salaires.

3.1.4-Risque généré au niveau des avantages sociaux :

Les avantages sociaux impliquent le risque de survaloriser certains emplois, d'en dévaloriser d'autres et nuire les équilibres entre les services et à l'intérieur de chaque service d'organisation.

3.2- Risques générés aux solutions proposées concernant l'organisation

3.2.1-Risque généré par l'application de la rotation de postes :

Le risque du roulement de personnel au niveau de chaque poste se pose sur le non respect et le retard du travail.

3.2.2-Risque généré par l'enrichissement de poste :

L'enrichissement de poste entraîne le sur- chargement des tâches et augmente les responsabilités des employés dans le milieu de travail qu'ils occupent. Cela provoque la diminution de la performance des employés.

CONCLUSION PARTIELLE

La troisième partie nous montre les différentes forces et les faiblesses qui ont des effets positifs et négatifs sur la vie de MdP de façon à long et moyen terme.

Nous avons vu aussi les diagnostics externes qui présentent les opportunités et les menaces pour la MdP. L'existence de ces forces et ces faiblesses entraînent des problèmes au niveau de la vie de MdP. C'est à cause de ceci que nous avons suggéré de solutions relatives au thème et à l'organisation de MdP.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la Maison de Paysans est une organisation paysanne et professionnelle qui s'intéresse sur le développement agricole au milieu rural du Sud- Ouest. Elle a été créée en 1998 par des organisations paysannes dans la région de Toliara. Son programme est axé sur l'amélioration des techniques de production.

Nous avons canalisé notre travail sur l'étude de gestion de la rémunération, au cours duquel nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous, l'occasion de comprendre plus en profondeur et d'appliquer en pratique les théories de gestion de la rémunération que nous avons appris en classe.

Sur le plan pratique, nous avons rencontré beaucoup de problèmes sur le traitement de rémunération du personnel. La plus grande faiblesse constatée est l'absence du manuel de procédure au niveau de la MdP, l'absence du service de RH pour assurer le traitement et le paiement de salaire.

Pour cela, nous pouvons proposer des méthodes afin d'aider l'association à atteindre les objectifs face à ses différents problèmes, qui peuvent être les blocages au bon fonctionnement de la MdP :

- ✓ Suivre l'échelle des salaires, repose sur une opération de qualification qui constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes les un par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations ;
- ✓ La mise en place du SRH au siège pour résoudre les problèmes sur la préparation du paiement de solde du personnel, l'organisation de congé du personnel et pour assurer les relations externes avec le CNAPS et SALFA ;
- ✓ Déterminer le montant de la rémunération attribué à chaque emploi

La réussite de la vie de MdP est de vérifier la cohérence entre l'échelle des salaires et le marché externe des salaires.

C'est dans cette vision que la MdP devrait améliorer sa gestion de la rémunération.

GLOSSAIRE

Employeur : personne physique ou morale qui donne à quelqu'un un travail rémunéré ou une activité salariée.

Employée : personne qui a un poste rémunéré (dans une entreprise, commerce, ou dans une administration).

Ergonomique : science de l'adaptation du travail à l'homme, qui porte sur l'amélioration des postes et de l'ambiance de travail, sur la diminution de la fatigue physique et nerveuse, sur l'enrichissement des tâches.

Jour ouvrable : Jour effectivement travailler par la banque (lundi au vendredi).

Jour calendaire : jour du calendrier (y compris le jour non travailler).

Régime d'incitation : stimulation pour encourager la performance des employés.

Régime d'intéressement : participation aux résultats et à la propriété de l'organisation.

Redevance : commerce montant acquitté périodiquement comme paiement d'un endroit d'exploitation

Sinistre : le sinistre, c'est le risque réalisé, qui déclenche le paiement de a prestation par l'assureur.

Ouvriers : est celui qui exerce un travail manuel et qui prend part à l'exécution matérielle des travaux.

Préavis : le préavis comme étant une obligation pour le travailleur ou l'employeur d'aviser à l'avance l'autre partie de sa décision de mettre fin au contrat à durée indéterminée.

Paiement à l'heure : montant établi par l'heure de travail.

Paiement à la journée : salaire établi journalièrement.

Salariés : personne qui perçoit une rémunération régulière versée pour un travail

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

OUVRAGES

- Mémentos Dalloz, « Gestion de Ressources Humaines », 75240 Paris cedex 05, treizième édition 1986, 38 pages
- A. MICALLEF, « Gestion de l'entreprise », collection Française, 1977, 98 pages
- La grille salariale définitive pour la Maison de paysans, octobre 2000, 25 pages
- P. MYKITA, D. PESTRE- ROIRE, « Fiscalité, comptabilité des sociétés », LES EDITIONS FOUCHER- 31, rue de Fleurus- 75006 Paris, juin 1996,103 pages

DICTIONNAIRE

Le petit LAROUSSE 2001

SUPPORT DE COURS

Organisation Générale en entreprise ;
Gestion des Ressources Humaines.

WEBOGRAPHIE

[www. CXP.fr/domaine-expertise « rémunération-masses-salariales ».htm](http://www.CXP.fr/domaine-expertise%20«%20r%C3%A9mun%C3%A9ration-masses-salariales%20»%20.htm)
[www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/.../rémunération-« la politique de la masse salariale »](http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/.../r%C3%A9mun%C3%A9ration-%20«%20la%20politique%20de%20la%20masse%20salariale%20»%20)
www.bni.mg/index.php.
www.ingedata.net/emploi-madagascar.html

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Organigramme général de la MdP

ANNEXE II : Organigramme au niveau SAF

ANNEXE III : Bulletin de salaire MdP

ANNEXE IV : SALFA pour le 1^{er} trimestre 2010

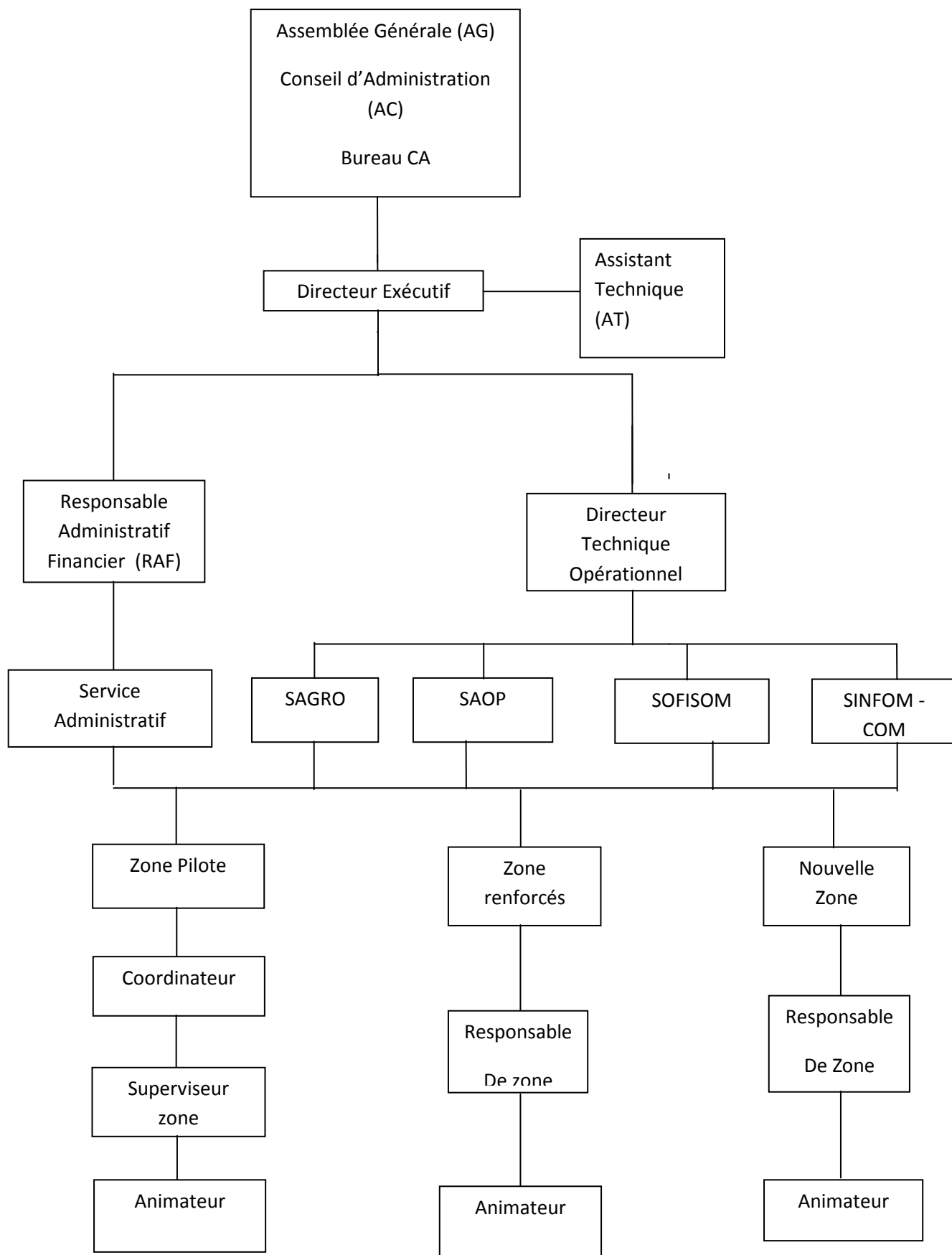
ANNEXE V : CNAPS 2^{ème} trimestre 2010

ANNEXE VI : Description de la grille de salaires

ANNEXE VII : Grille d'indemnité de déplacement

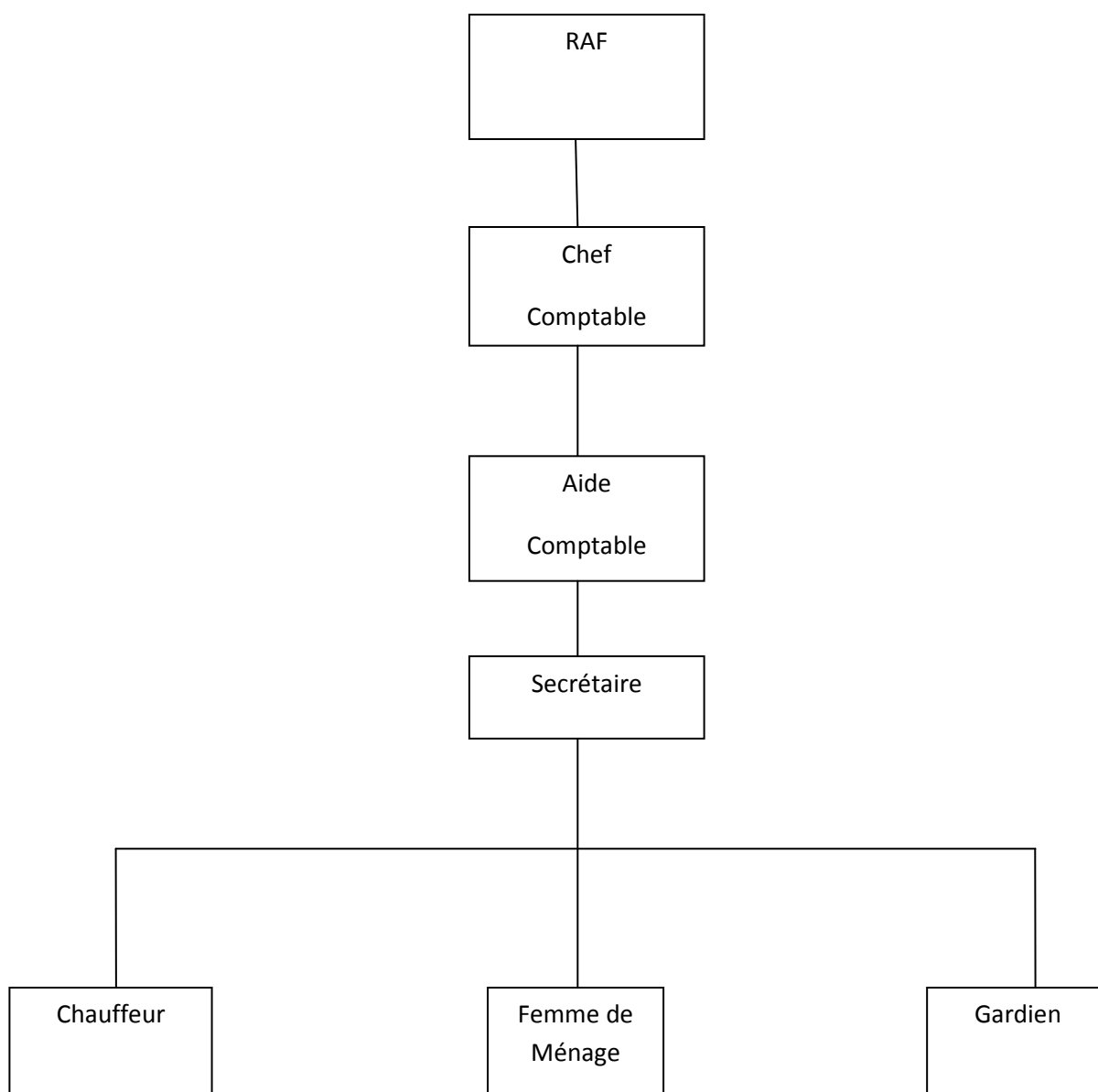
ANNEXES

ANNEXE-I : ORGANIGRAMME GENERAL DE LA MdP



Source : document MdP

ANNEXE-II : ORGANIGRAMME DE SERVICE ADMNISTRATIF FINANCIER (SAF)



Source : MdP

ANNEXE-III: BULLETIN DE SALAIRE MDP

RAISON SOCIALE MAISON DES PAYSANS / PRONUMAD				BULLETIN DE SALAIRE		
NOM & PRENOMS	CAT.	NIVEAU	PROFESSION	SEXE	SERVICE ADM.	N° MATR. 118
ELEMENTS DE PAIE	Val.point	Nbre point	BASE	TAUX	ACQUIS	RETENUES
SALAIRE DE BASE	985,6	669				
PRIMES DE RESPONSABILITE						
INDEMNITE DE LOGEMENT						
SALAIRE BRUT :						
RETENUE CNAPS				1,00		5 602,03
RETENUE OMIT				2,00		-
RETENUE IRSA/IGR						2 000,00
SALAIRE NET :						
Avance sur salaire						
TOTAL ACQUIS :						
NET A PAYER :						ARIARY
PAIE POUR LA PERIODE DE : JANVIER 2010						

Date :

Le Salarié

Le Responsable

20% BRUT PRC

80% NET PRONUMAD

**ANNEXE- IV: DISPENSATIRE SALFA POUR LE 1er TRIMESTRE
DISPENSATIRE SALFA POUR LE 1er TRIMESTRE 2010**

Télécar, le

RAISON SOCIALE DE L'ETABLISSEMENT: Maison des Paysans / PRONUMAD

ADRESSE: BP 561 - 121410 - 18

TAXE CONSOLIDATION: Employeur 8,00%

Employé: 2,00%

Nom et Prénoms Travailleur	Salaires payés			Total des		Employeur 8%	Employé 2%	Total 10%
	Janvier	Février	Mars	salaires payés	8%			
	138 636,50	138 636,50		277 273,00	22 181,84	5 545,46		27 727,30
	104 712,64	104 712,64	104 712,64	314 137,92	25 131,03	6 282,76		31 413,79
	810 303,04	810 303,04	810 303,04	2 430 909,12	194 472,73	48 618,18		243 090,91
	493 576,54	493 576,54	493 576,54	1 480 729,62	118 458,37	29 614,59		148 072,96
	1 356 796,86	1 356 796,86	1 356 796,86	4 070 390,58	325 631,25	81 407,81		407 039,06
	231 078,22	231 078,22	231 078,22	693 234,66	55 458,77	13 866,69		69 325,47
	460 338,45	460 338,45	460 338,45	1 381 015,35	110 481,23	27 620,31		138 101,54
	495 517,42	495 517,42	495 517,42	1 486 552,26	118 924,18	29 731,05		148 655,23
	443 446,84	443 446,84	443 446,84	1 330 340,52	106 422,24	26 606,81		133 029,05
	192 428,85	192 428,85	192 428,85	577 286,55	46 182,92	11 545,73		57 728,66
	199 345,80	199 345,80	199 345,80	598 037,40	47 842,99	11 960,75		59 803,74
	572 239,88	572 239,88	572 239,88	1 716 719,64	137 337,57	34 334,39		171 671,96
	1 565 117,08			1 565 117,08	125 209,41	31 302,35		156 511,77
	623 174,16			623 174,16	49 853,93	12 463,48		62 317,42
	1 603 093,08			1 603 093,08	128 247,45	32 061,86		160 309,31
	1 212 497,15			1 212 497,15	96 999,77	24 249,94		121 249,72
	2 128 177,03			2 128 177,03	170 254,16	42 565,54		212 812,70
	680 075,38			680 075,38	54 406,03	13 601,51		68 007,54
	479 002,39			479 002,39	38 320,19	9 580,05		47 900,24
	530 391,24			530 391,24	42 431,30	10 607,82		53 039,12
	957 824,12			957 824,12	76 625,93	19 156,49		95 782,44
	15 227 773,57	5 498 421,64	5 359 784,54	26 135 979,15	2 090 878,33	522 719,58		2 613 597,92
	TOTAL A PAYER					2 613 597,92		

ANNEXE-V: CNAPS 2ème TRIMESTRE 2010

DECLARATION CNAPS MAISON DES PAYSANS / PRONUMAD SERVICE ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE BP 561 TULLEAR 601

TALX DE COTISATION			PLAFOND	PLAFOND
Employeur	Employé	HOLIO	CONTRÔLE ANNUEL	TRIM
13%	1%	0.0.0.1	36590	560 203.20
				1 680 609.60

Date de débute	Avril		Février		Mars		Total Salaires		Col. travailleurs	Col. Employeurs
	Rem. Dues	Temps	Rem. Dues	Temps	Rem. Dues	Temps	déclaré	Salaires Théoriques		
	97 284.67	30j	97 284.67	30j	97 284.67	30j	291 834.01	291 834.01	2 018.54	37 961.02
	722 366.40	30j	722 366.40	30j	741 366.40	24j	2 233 099.29	1 680 609.60	16 806.10	218 479.25
	436 433.22	30j	436 433.22	30j	436 433.22	30j	1 369 299.66	1 369 299.66	13 093.00	170 208.96
	213 255.62	30j	213 255.62	30j	213 255.62	30j	639 766.86	639 766.86	6 397.67	83 169.60
	422 399.04	30j	422 399.04	30j	424 399.04	30j	1 273 197.12	1 273 197.12	13 731.97	165 315.63
	455 925.38	30j	455 925.38	30j	455 925.38	30j	1 367 776.14	1 367 776.14	13 677.76	177 810.90
	407 679.17	30j	407 679.17	30j	407 679.17	30j	1 223 037.51	1 223 037.51	12 230.58	158 994.88
	1 128 906.24	30j	1 128 906.24	30j	1 128 906.24	30j	3 386 718.72	1 680 609.60	16 806.10	218 479.25
	535 014.75	30j	535 014.75	30j	535 014.75	30j	1 605 044.25	1 605 044.25	16 050.44	208 655.71
	440 277.89	30j	440 277.89	30j	440 277.89	30j	1 320 833.67	1 320 833.67	13 208.34	171 768.38
	564 468.42	30j	564 468.42	30j	564 468.42	30j	1 605 405.20	1 680 609.60	16 806.10	218 479.25
	559 555.20	30j	559 555.20	30j	559 555.20	30j	1 678 665.60	1 678 665.60	16 786.66	218 226.53
	524 763.52	30j	524 763.52	30j	524 763.52	30j	1 576 296.56	1 574 296.56	15 712.91	204 657.77
	442 948.86	30j	442 948.86	30j	442 948.86	30j	1 328 846.58	1 328 846.58	13 288.47	172 750.64

ANNEXE - VI

Proposition de grille de salaire

Dernière mise à jour : Valeur au 01/01/01 en mg		01 janv. 01 2 000	Index utilisé pour l'actualisation du coût de la vie : INSEE				
CATEGORIES DE PERSONNEL							
Catégorie A	Code	Nombre de postes	Salaire Base mensuel	Prime d'ancienneté	Prime d'incitation (2)	Total mensuel salaire et primes	Budget annuel Total (1)
Niveau 1. Agent entré	A1	20	150 000	35 000		195 000	2 340 000
Niveau 2. Gardien débutant	A2	10	250 000	50 000		310 000	4 080 000
Niveau 3. Gardien confirmé	A3	10	300 000	75 000		375 000	4 980 000
CATEGORIE B							
Niveau 1. chauffeur débutant	B1	150	700 000	120 000		820 000	12 300 000
Niveau 2. chauffeur confirmé	B2	150	125 000	100 000		225 000	3 375 000
CATEGORIE C							
Niveau 1. Secrétaire débutant	C1	140	280 000	50 000		330 000	4 620 000
Niveau 2. Secrétaire d'ordre confirmé	C2	75	350 000	80 000		430 000	6 450 000
Niveau 3. Secrétaire d'ordre expérimenté	C3	250	550 000	125 000	100 000	775 000	19 375 000
Niveau 4. Secrétaire d'ordre senior	C4	100	800 000	150 000	125 000	1 075 000	13 900 000
CATEGORIE D							
Niveau 1. Secrétaire comptable débutant	D1	175	350 000	50 000		400 000	5 400 000
Niveau 2. Secrétaire comptable confirmée	D2	200	400 000	75 000		475 000	6 300 000
Niveau 3. Secrétaire comptable expérimentée	D3	325	650 000	125 000	100 000	875 000	11 437 500
Niveau 4. Secrétaire comptable senior	D4	375	750 000	150 000	100 000	1 000 000	13 500 000

(Signature)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

RESUME ANALYTIQUE

LISTE DE TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....	1
METHODOLOGIE	3
A -Méthodologie de réalisation de stage	3
B- Elaboration de stage.....	4
1-Méthodologie de recherche d'information.....	4
2-Les problèmes ou difficultés rencontrés.....	4
3-Les acquis du stage.....	4
4-Chronogramme de la réalisation du stage.....	5
CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DE MAISON DE PAYSANS (MdP).....	6
Section -1-Généralité sur la maison de paysans.....	6
1-1-Historique	6
1.2- Identité MdP.....	7
1.3-Présentation Juridique	7
a- Statut juridique.....	8
Section -2-Mission, activités et objectifs.....	8
2.1-Missions	9
2.2-Activités	10
Section-3- Environnement de la MdP	10
3.1- Environnement interne.....	10
3.1.1- Les dirigeants	10
3.1.2- Les ressources.....	10

a) Ressources matérielles.....	11
b) Ressources humaines	12
c)Ressources financières	12
3-2- Environnement externe	12
3.2.1- Partenaires commerciaux	12
3.2.2- Partenaires techniques	13
3.2.3- Partenaires financiers	14
CHAPITRE II- STRUCTURE GENERALE DE LA MAISON DE PAYSANS	14
Section -1- Structure organisationnelle	14
1.1 - Organigramme général de MdP	14
1.2- Fonction de chaque service et chaque poste	17
Section-2- Organisation au niveau de SAF.....	17
1.1- Organigramme au niveau SAF.....	19
CHAPITRE III- RAPPEL THEORIQUE PORTANT SUR LE THEME	19
Section-1- Définir les éléments portant sur le thème	19
1.1- Rémunération	20
1.2- Prime	20
1.3- Indemnité.....	20
1.4- Gratification	20
1.5- Pourboire.....	20
Section-2- La valorisation des ressources humaines	20
2.1- Formation de personnel	20
2.2- Evaluation du personnel	21
2.3- L'amélioration des conditions de travail	21
Section-3- La politique de la gestion de la rémunération	21
3.1- Formes de rémunération	21
3.1.1- Augmentations Salariales	22
3.1.2- Individualisation des rémunérations	22

3.2- Les méthodes de la fixation de salaires	22
3.2.1- Le salaire au temps	22
3.2.2- Le salaire au rendement.....	22
3.3- Elaboration d'une grille de salaires.....	22
3.4- La cessation de contrat de travail à durée indéterminée.....	23
CONCLUSION PARTIELLE	24
CHAPITRE IV- LA REMUNERATION DES SALAIRES	24
Section-1- La notion de salaire	24
1.1- Le salaire de base mensuel (SBM).....	25
1.3- Le Salaire Net (SN)	26
1.4- Avances sur salaires	26
1.4.1- Avance quinzaine	26
1.4.2- Avance exceptionnelle	26
1.5- Mode de paiement de salaire	26
Section -2-Les différentes formes de rémunération	26
2.1-Rémunération mensuelle	26
2.2- Rémunération aux pièces ou rendement	27
2.3- Salaire à l'horaire	27
Section-3- Autres concepts de rémunérations	27
3.1- Les indemnités	27
3.1.1- Indemnités de logement	27
3.1.2- Indemnité de caisse	27
3.1.3- Ordre de mission (OM).....	27
3.1.4- Indemnité de déplacement	28
3.2- Les primes	28
3.3- Les heures supplémentaires	28
3.4- Avantages complémentaires et sociaux	28
3.5- Les charges sociales	29

CHAPITRE V- LA GRILLE SALARIALE DE MdP	32
Section-1- Elaboration d'une grille salariale du personnel	32
1.1- Présentation des principes relatifs à l'élaboration et l'application de la grille	32
1.2-Description de la grille de salaires (voir en annexe 6)	33
a) Les catégories de personnel	33
b) Les niveaux personnels	33
c) Code du personnel	33
d) Salaire brute mensuel	33
e) Nombre de points	33
f) Prime d'efficacité	33
Prime de logement	34
Total mensuel salaire et prime	34
g) Budget annuel total	34
1.3- Descriptif des niveaux de poste catégorie	34
1.4- Grille indemnités déplacements	38
Section-2- Evaluation du personnel	39
2.1- Evaluation par fonction	39
2.2- Evaluation par catégorie	39
2.3- Evaluation par formation requise	40
2.4- Evaluation des emplois	40
Section-3- Le contrat de travail	40
3.1- Nature de contrat	40
3.2- Indemnité de fin de contrat	41
3.3- Suspension du contrat de travail.....	41
CHAPITRE VI- GESTION DE CONGE ET PERMISSION AU SEIN DE MdP	46
Section-1- Gestion du congé	46
1.1- Les congés payés	46
1.1.1- Duré du congé payé	46

Epoque du congé payé	47
1.1.2- Indemnité du congé payé	47
1.2- Le congé annuel	47
1.3- Le congé de maternité	47
1.4- Le repos medical	47
Section -2- Gestion de la permission	48
2.1- Le droit de la permission	48
2.2- Situation de la permission	49
CONCLUSION PARTIELLE	50
CHAPITRE VII- DIAGNOSTICS	50
Section-1- Diagnostics internes	50
1.1- Les points forts relatifs au thème	50
1.1.1- Le mode de paiement de salaire	50
1.1.2- Le calcul de salaire	51
1.1.3- L'avance sur salaire	51
1.1.4- Le salaire par catégorie	51
1.1.5- L'obtention d'un OM	51
1.1.6- La prime d'efficacité	51
1.1.7- L'existence de l'assurance vie du personnel	52
1.1.8- Les soins gratuits pour la famille employés.....	52
1.1.10- L'indemnité de logement	52
1.1.11- L'augmentation de salaires	52
1.2- Les points forts relatifs à la MdP	52
1.2.1- Les formations paysannes	52
1.2.2- Les qualités de ressources matérielles	53
1.2.3- Concernant les activités de la MdP	53
1.2.4- Concernant les crédits de stockage	53
1.3- Les points faibles relatifs au thème	53

1.3.1- Le retard du paiement de salaire	53
1.3.2- Le calcul de SDC	53
1.3.3- Le salaire par catégorie	53
1.3.4- Le retard du paiement de droit d'accouchement	54
1.3.5- La retenue sur salaire sans motif.....	54
1.3.6- Le retard du paiement d'OM	54
1.3.7- Le montant de salaire	54
1.3.8- Les heures supplémentaire	54
1.3.9- Le congé annuel	54
1.3.10- Le congé et la permission	55
1.3.11- L'incompatibilité du logiciel compta SAARI pour le traitement de salaire	55
1.3.12- L'insecurité du fond de caisse	55
1.1.13- l'inexistence du régime d'intéressements	55
1.4- Les points faibles relatifs au MdP	55
1.4.1- Vie en jeux	55
1.4.2- Manque d'organisation	55
1.4.3- Manque de formation du personnel d'administration	56
1.4.4- Ressources en risques	56
1.4.4.1- Ressources matérielles	56
1.4.4.2- Ressources humaines	56
1.4.4.3- Ressources financières	56
1.4.5- Structure non fiable pour MdP	56
1.4.6- Risque sur les activités de la MdP	57
1.4.7- Risque sur la formation des paysans	57
1.4.8- Résultats négatifs d'évaluation	57
Section -2 -Diagnostics externes	57
2.1- Les opportunités	57
2.1.1-La relation de MdP avec les partenariats	58

2.1.2- Echange entre MdP et FITAME	58
2.1.3- Opportunités de la MdP en général	59
2.2- Les menaces	59
CHAPITRE VIII- SUGGESTIONS ET RESULTATS ATTENDUS	59
Section 1- Suggestions	61
1.1- Suggestions relatives au thème	61
1.1.1- Le paiement de salaire	61
1.1.2- Le salaire par catégorie	61
1.1.3- La retenue sur salaire sans motif	61
1.1.4- Le paiement d'OM	62
1.1.5- Faire des enquêtes salariales	62
1.1.6- La mise en place de la politique du régime d'intéressement	63
1.1.7- Les heures supplémentaires	63
1.1.8- Le congé annuel	63
1.1.8.1- Une allocation de congé	63
1.1.8.2- Une indemnité compensatrice de congé	63
1.1.10- Renforcement de sécurité de caisse comptable	64
1.1.11- Les avantages sociaux	64
1.2- Suggestions relatives à l'organisation de la MdP	64
1.2.1- Elaboration du manuel de procédure	65
1.2.2- La mise en place de service de ressources humaines au sein de MdP	65
1.2.3- L'élargissement du poste de personnels	65
1.2.4- Application du système de rotation de postes	65
1.2.5- L'enrichissement du poste du personnels	65
1.2.6- L'élaboration de cahier de suivi de la sortie de dossier du personnel.....	65
1.2.7- La mise en place de la caisse comptable au sein de MdP.....	66
1.2.8- Rectification de structure organisationnelle de la MdP	66
1.2.9- Renforcement de capacité du personnel au niveau administration	66

Section 2- Résultats attendus	66
2.1- Avantages relatif au thème.....	66
2.1.1- Le montant de salaire	67
2.1.2- Les heures supplémentaires	67
2.1.3- Les salaires par catégorie	67
2.1.4- Le paiement d'OM	67
2.1.5- La mise en place de la politique de regime d'intéressement.....	67
2.1.6- Application de logiciel LPF	67
2.1.7- Les avantages sociaux	67
2.2- Avantages au niveau de l'organisation de MdP	67
2.2.1-L'élargissement de postes	67
2.2.2- La rotation de postes	67
2.2.3- Le renforcement de la capacité de personnel	68
3.1-Risques relatifs au thème	68
3.1.1- Risque généré par les solutions proposées sur le montant de salaire	68
3.1.2- Risques généré par l'élaboration d'un budget spécial pour le paiement.....	68
3.1.3- Risque généré par l'élaboration de budget spécial pour le paiement d'OM	68
3.1.4- Risque généré aux niveaux des avantages sociaux	68
3.2- Risque généré par l'application de rotation de postes	68
3.2.1- Risque généré par l'application de la rotation de poste	68
3.2.2-Risque généré par l'enrichissement de poste	68
CONCLUSION PARTIELLE.....	70
CONCLUSION GENERALE	71
GLOSSAIRE	
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	
ANNEXES	