



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG- GRANDE ECOLE

MEMOIRE

DE FIN D'ETUDES

Pour l'Obtention de la

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS**

(MPGEO)

Option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Promotion 7

ANNEE ACADEMIQUE : 2013- 2014

THEME

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE REMUNERATION DES CORPS
EMERGENTS DE L'EDUCATION NATIONALE DE LA REPUBLIQUE
DU SENEGAL:**

CAS DES MAITRES CONTRACTUELS DE L'IEF DE KAOLACK COMMUNE.

Préparé par :

Arona BA

Sous la Direction de :

Monsieur Mansour DIEYE

Formateur au CESAG

OCTOBRE 2014

Sommaire

SOMMAIRE	II
DEDICACES	III
REMERCIEMENTS	IV
SIGLES ETABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	10
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REMUNERATION	10
SECTION 1 : DEFINITIONS ET THEORIES SUR LA REMUNERATION	10
I. Définitions de concepts.....	10
II. Les théories sur la rémunération.....	13
SECTION 2 : LES SYSTEMES DE REMUNERATION.....	15
I. Clarification sur les systèmes de rémunérations.....	15
II. Les différentes Etudes sur la rémunération	17
CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION DES CORPS EMERGENTS	23
SECTION1 : PRESENTATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS	23
I. Le Cadre juridique.....	23
II. Les éléments de la rémunération des maîtres contractuels	23
III. La procédure d'engagement des rémunérations	25
SECTION 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS	27
I. Le système de rémunération et la politique générale de l'éducation.....	27
II. L'efficacité du système.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	31
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'INSPECTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION.....	31
SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSION DE L'IEF DE KAOLACK COMMUNE.....	31
I. Historique.....	31
II. Mission	32
SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	34
I. Organisation.....	34
II. Fonctionnement	35
CHAPITRE 2 : EXPLOITATION DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS.....	39
SECTION1 : EXPLOITATION DES DONNEES	39
I. Présentation des données	39
II. Présentation des résultats.....	40
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	49
I. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau central	49
II. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau local.....	53
CONCLUSION	56
ANNEXES :	61
TABLE DES MATIERES	67



DEDICACES

Ce travail est dédié à ma famille, particulièrement à **BOURO BA** mon père, à **KHADY BA** ma mère qui ont toujours été à mes côtés et n'ont cessé de me soutenir sur tous les plans.

Ces dédicaces vont aussi à mes amis qui me prodiguent à tout moment de bons conseils et me soutiennent moralement dans toute épreuve.

Last but not least à ma très chère **MARIAMA DIAWO** pour l'attention particulière qu'elle me porte.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement:

Monsieur **Mansour DIEYE**, Formateur en gestion des ressources humaines, directeur de ce mémoire, qui m'a fait découvrir les rudiments de la recherche et les aspects de la gestion des ressources humaines. Grâce à la confiance qu'il nous a accordée, ses critiques constructives et sa supervision, ce projet fût pour nous une expérience enrichissante.

Je remercie toutes les personnes qui ont apporté leur contribution de quelque nature que ce soit à la rédaction de ce mémoire, plus particulièrement à :

M. Aïmérrou NDIAYE, chef de service et inspecteur départemental de l'éducation et de la formation de Kaolack commune de m'avoir permis de faire cette formation dans les meilleures conditions et de nous avoir autorisé de consulter des documents internes qui ont nourri certaines réflexions de ce mémoire.

M. Abdou Ndione FAYE, chef de service du Contrôle Régional des Finances de Kaolack pour sa disponibilité et pour avoir bien voulu répondre à nos questions.

Je remercie aussi **M. Cory NDOUR**, vérificateur au Contrôle Régional des Finances pour sa collaboration.

J'associe à mes remerciements **M. Laïty MBENGUE**, contrôleur à la Trésorerie Paierie Régionale de Kaolack pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

Je remercie également mes collègues de l'Inspection de l'éducation et de la formation de Kaolack commune pour leur soutien et encouragement quant à la poursuite de mes études.

A tous mes amis, camarades et étudiants du CESAG pour la bonne collaboration et la solidarité que nous avons su entretenir.

SIGLES ETABREVIATIONS

N°	SIGLES	SIGNIFICATION
1	CDF	Classes à Double Flux
2	CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
3	CHECK- OFF	Retenue pour le compte des syndicats
4	CMG	Classes MultiGrades
5	CSS	Complément Spécial de Solde
6	CRF	Contrôle Régional des Finances
7	DADS	Déclaration Annuelle De Salaire
8	SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG)
9	DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
10	DRH	Direction des Ressources Humaines
11	EPT	Education Pour Tous
12	IA	Inspection d'Académie
13	IDE	Inspection Départementale de l'Education
14	IE	Indemnité d'Enseignement
15	IEF	Inspection de l'Education et de la Formation
16	IL	Indemnité de Logement
17	IPM	Institution de Prévoyance Maladie
18	IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
19	IR	Impôt sur le Revenu
20	MC	Maîtres Contractuels
21	OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
22	PDRH	Projet de Développement des Ressources Humaines
23	SELS	Syndicat des Enseignants Libres du Sénégal
24	TBS	Taux Brut de Scolarisation
25	TPR	Trésorerie Paierie Régionale
26	TRIMF	Taxe Représentative de l'Impôt sur le Minimum Fiscal
27	UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
28	UES	Union des Enseignants du Sénégal
29	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

N° TABLEAUX/GRAPHIQUES	INTITULE	PAGES
TABLEAUX		
Tableau 1	Nombre de structures gérées par l'IEF	34
Tableau 2	Appréciation procédure d'engagement	43
Tableau 3	Difficultés de la bancarisation	43
Tableau 4	Partie variable de la rémunération	46
Tableau 5	Appréciation des rémunérations par les MC	46
Tableau 6	Nombre de grèves liées à la rémunération	48
Tableau 7	Reconnaissance du travail	49
Tableau 8	Indicateur de convergence (ratio masse salariale sur les recettes fiscales dans l'UEMOA	51
GRAPHIQUES		
Graphique 1	Age et carrière	41
Graphique 2	Genre et carrière	42
Graphique 3	Critères d'augmentation de la rémunération	44
Graphique 4	Implication au travail	48

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte général de l'étude

D'après les estimations du Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous 2007(UNESCO) plus de 18 millions d'enseignants devront être recrutés d'ici 2015 pour que l'objectif de la scolarisation universelle puisse être atteint à cette échéance. Les besoins en enseignants sont en général énormes en Afrique subsaharienne et particulièrement au Sénégal.

Depuis 2000, date à laquelle ont été fixés les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et ceux de l'Education Pour Tous (EPT), les gouvernements africains essaient de rattraper à grands pas leur retard pour se rapprocher au mieux des impératifs onusiens, allant jusqu'à sortir l'artillerie lourde pour multiplier leurs effectifs d'enseignants. Le processus de contractualisation des enseignants s'est développé dans l'ensemble des pays du continent depuis une dizaine d'années.

Pour répondre à ce défi, le Sénégal a procédé au recrutement d'enseignants non titulaires, qui n'ont souvent pas reçu la formation pédagogique formellement requise pour être instituteur titulaire. En général ces « nouveaux enseignants » reçoivent seulement une formation professionnelle courte de quelques mois. Par ailleurs, ces contractuels (payés par l'Etat) ne sont pas employés aux mêmes conditions que les enseignants. Bien que leurs contrats soient à durée indéterminée, leur salaire et autres avantages sont nettement inférieurs à ceux des instituteurs titulaires.

Cette stratégie est censée contribuer à relever un double défi auquel de nombreux pays en développement sont confrontés à présent : celui de mobiliser un grand nombre d'enseignants requis pour la scolarisation de tous, alors que les institutions de formation des maîtres ne sont généralement pas en mesure de « produire » ce personnel au rythme exigé, et celui de contenir l'augmentation galopante de la masse salariale de l'Etat, liée à la croissance des effectifs d'enseignants.

Ce second défi soulève entre autres, de nombreux problèmes au Sénégal, dont la rémunération de ces nouvelles recrues, appelées corps émergents.

Le système de rémunération du personnel enseignant tient compte des statuts liés aux types de personnel. Ce dernier mêle des fonctionnaires à des non-fonctionnaires et des corps émergents (volontaires, maîtres contractuels, vacataires et professeurs contractuels), sans compter le corps des enseignants et chercheurs de l'enseignement supérieur.

Si, avant le recrutement massif de personnel contractuel, la grille salariale était relativement homogène dans chaque cycle d'enseignement, il n'en va plus de même depuis la généralisation de cette politique, qui a introduit un système de rémunération à plusieurs vitesses.

Le système de rémunération des enseignants notamment des corps émergents du Sénégal a connu certaines améliorations ces dernières années. Nous pouvons citer l'augmentation du salaire de base, l'octroi d'indemnités, de primes, l'obtention d'avancement automatique et la possibilité d'être reclassé dans la fonction publique. Tous ces changements ont fait que ce salaire qui était bas au début du projet des volontaires, a connu une hausse substantielle. Malgré toutes ces améliorations, le système éducatif sénégalais connaît toujours des perturbations liées à des revendications salariales des corps émergents.

Ainsi, dans le cadre de notre mémoire, il apparaît important pour nous d'orienter notre travail sur le sujet suivant : **Diagnostic du système de rémunération des corps émergents de l'éducation nationale de la république du Sénégal: cas des Maîtres contractuels de l'IEF de Kaolack commune.**

2. Objet de l'étude

La présente étude a pour objet de proposer aux professionnels de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement aux responsables de l'éducation nationale du Sénégal un diagnostic du système de rémunération des enseignants en général et des maîtres contractuels en particulier.

3. Problématique :

Pour assurer l'accès universel à l'éducation primaire en 2015, il faudra quadrupler le taux d'inscription des enfants non scolarisés et une formidable augmentation de 80 % au minimum des taux de poursuite et d'achèvement des études primaires. Si la scolarisation en Afrique subsaharienne se poursuit au même rythme entre 1990 et 1997, seuls 21 des 43 pays de la région auront un taux brut de scolarisation de 100 % en 2015; neuf s'en approcheront et les treize autres seront loin derrière.¹

La plus grosse difficulté consistera à scolariser et à garder à l'école les filles et les enfants des zones rurales. La solution traditionnellement privilégiée pour augmenter le taux de scolarisation est la construction de nouvelles écoles, l'ouverture de nouvelles classes et le recrutement d'instituteurs.

De graves pénuries d'enseignants sont courantes, en particulier dans les pays en développement.

Une formation inadéquate des enseignants et des classes relativement petites, sont un handicap certain pour maximiser les avantages qu'offrent de tels programmes aux enfants.

De nombreux gouvernements engagent des enseignants contractuels pour réaliser des économies et augmenter rapidement les effectifs, mais dans la mesure où ces enseignants n'ont pas la formation et des conditions de travail adéquates, cette pratique a des répercussions négatives sur la qualité de l'enseignement.

Bien qu'il ait ratifié la plupart des textes, le Sénégal n'a pas encore réalisé tous les objectifs d'éducation pour tous (EPT). Pour rendre l'enseignement primaire obligatoire et gratuit pour tous, le Sénégal a recruté massivement des enseignants contractuels. Ce recrutement a entraîné une gestion problématique des ressources humaines du point de vue de la formation, de la carrière et surtout de la rémunération de « ces nouveaux enseignants ».

Le recul du taux brut et la forte demande de scolarisation sont des facteurs déterminants dans la politique éducative du gouvernement du Sénégal. Malgré la part importante du budget national alloué à l'éducation (40% du budget de fonctionnement) alloué au secteur de l'éducation, le Sénégal éprouve d'énormes difficultés à scolariser les enfants et à maintenir son Taux Brut de Scolarisation(TBS).

C'est pour trouver une solution à ces difficultés que le Projet de Développement des Ressources Humaines (PDRH) a été mis en place. Mais il est apparu que les charges de

¹ Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2008

personnels ne permettaient plus de faire face à la demande scolaire. C'est dans ce cadre que beaucoup d'initiatives ont été tentées pour rationaliser la masse salariale : il y a eu la création des classes à double flux (CDF), le renforcement des classes multigrades (CMG), la fermeture des écoles normales régionales, la création des écoles de formation des instituteurs, le contingentement du recrutement des instituteurs (80% d'adjoints et 20% d'instituteurs ordinaires) et en 1995 le recours au volontariat.

Cette innovation était au départ un projet ponctuel visant à recruter 4800 volontaires en quatre ans. L'intérêt de cette innovation était le renforcement du partenariat entre l'école et le milieu et surtout la baisse du coût unitaire d'un élève. Ainsi depuis 1995 ce projet des volontaires a connu plusieurs mutations tant du point de vue du recrutement, de la formation, de la carrière que de la rémunération. C'est dans le domaine de la rémunération qu'on note les plus importantes mutations. Cette rémunération des corps émergents pose des problèmes tant au niveau de l'administration centrale qu'au niveau déconcentré.

Le salaire étant vital, l'importance que le salarié accorde à la rémunération qu'il reçoit influe sur le climat social de son organisation. Le salaire peut être une source de stabilité comme il peut être une source de conflit s'il est trop bas. Les corps émergents coûtent, de toute évidence, moins cher à l'Etat que les enseignants fonctionnaires. Le coût est divisé par deux en général dans le cas des contractuels.

Aujourd'hui plus de la moitié du personnel enseignant en main est constitué de maîtres contractuels. Chaque année des perturbations sont notées dans le système éducatif sénégalais en général et dans le cycle élémentaire en particulier.

Ces perturbations sont l'œuvre des syndicats de corps émergents. En effet ces derniers se plaignent souvent des retards dans le paiement de leur salaire, parfois du non-paiement de leurs primes, de leurs indemnités et de leurs avancements. Cette situation montre l'existence de réels problèmes dans le système de rémunération des corps émergents. Mais au-delà des perturbations notées dans le système éducatif, c'est le système de rémunération des corps émergents qui est mis en cause.

C'est pour trouver une solution à ces difficultés que beaucoup d'initiatives ont été tentées pour optimiser le budget alloué aux salaires. Ainsi la rémunération des corps émergents a connu une évolution dans le traitement, l'on est passé du paiement par billetage, à la mise en place du logiciel FINPRONET, en passant par la bancarisation. Mais force est de constater

que les difficultés existent toujours. Qu'est ce qui explique de tels dysfonctionnements ? Quelle stratégie faut-il adopter pour solutionner définitivement ces problèmes ?

Nous pensons que la présente étude contribuera à apporter des éléments de réponses, après avoir fait l'état des lieux et pour enfin formuler des propositions et des recommandations.

4. Hypothèse

Pour mener à bien cette étude, les hypothèses suivantes ont été préalablement formulées:

- Le système de rémunération des maîtres contractuels n'est pas motivant.
- Le système de rémunération des maîtres contractuels mis en place par l'Etat du Sénégal entraîne des dysfonctionnements dans le système éducatif.

La vérification de ces hypothèses permettra de se prononcer sur la pertinence et la fiabilité du système de rémunération des maîtres contractuels.

5. Objectifs de l'étude

5.1. Objectif Général

L'objectif principal de cette étude est de faire le diagnostic du système de rémunération des corps émergents tant au niveau central que local en vue d'identifier les problèmes, de proposer des solutions, et de formuler des recommandations.

5.2. Objectifs Spécifiques

Plus spécifiquement il s'agira de :

- Faire un diagnostic du système de rémunération
- Identifier les problèmes du système de rémunération.
- Proposer des solutions aux problèmes identifiés.
- Faire de recommandations

6. Intérêt de l'étude

Cette étude présente un intérêt à plusieurs niveaux : au niveau du CESAG, au niveau de l'organisation et au niveau personnel.

6.1. Au niveau du CESAG :

A ce niveau, l'étude répond à sa mission principale, celle de contribuer au développement et à l'enrichissement de la base de données du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). De plus, l'expertise et les recommandations développées dans le cadre de ce mémoire contribueront à ouvrir une réflexion sur les défis, les exigences et les nouvelles orientations de la rémunération des corps émergents.

6.2. *Au niveau de l'organisation:*

L'intérêt de ce sujet réside sur le fait que le système de rémunération des corps émergents pose beaucoup de problèmes et ceux-ci ont des conséquences négatives sur le système éducatif sénégalais. Ces problèmes ont des conséquences sur la motivation des enseignants contractuels, le quantum horaire, la qualité des enseignements -apprentissage et sur les dépenses du budget de l'Etat, d'où la nécessité de leur trouver des solutions appropriées.

Cette étude va permettre de passer en revue l'ensemble des problèmes liés au système de rémunération des corps émergents.

Elle permettra à cette entité de comprendre les procédures et les circuits d'engagements de leur salaire.

Elle constitue un outil de documentation pour les corps émergents, les inspecteurs, les syndicats et associations de parents d'élèves et les décideurs.

6.3. *Au niveau personnel :*

Celle-ci nous permettra d'avoir une compréhension des blocages à chaque niveau de responsabilité afin d'y apporter des solutions.

Cette étude concrétise un travail individuel et une réflexion personnelle portant sur un problème en relation étroite avec la situation professionnelle de plusieurs agents de l'Etat. Elle développe nos capacités d'analyse, de proposition et participe à la mise en pratique des connaissances acquises pendant toute la durée de la formation.

Cette dernière constitue en outre un travail personnel qui nous permet de :

- Valoriser une expérience professionnelle
- Développer nos capacités d'analyse, en prenant du recul par rapport « au quotidien »,
- Réaliser une contribution utile qui comporte des propositions susceptibles d'être mises en œuvre par nous- même et/ou par l'organisation dans laquelle nous travaillons.

7. **Délimitation du champ de l'étude**

La gestion des ressources humaines peut se diviser en deux grandes catégories :

- D'une part, l'administration des ressources humaines (droit du travail, recrutement, contrat de travail, gestion courante, gestion de la paie, ...)
- D'autre part, le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formation ...)

En ce qui concerne l'administration du personnel nous aborderons les aspects liés au statut des corps émergents et du système de rémunération.

Notre champ d'étude se limitera au diagnostic du système de rémunération des maîtres contractuels. L'étude s'est déroulée au sein de l'Inspection de l'Education et de la Formation de Kaolack commune qui gère l'ensemble des corps émergents au niveau déconcentré et notamment la rémunération des maîtres contractuels.

Mais, nous avons jugé utile de porter notre étude sur le diagnostic du système de rémunération des maîtres contractuels et d'essayer autant que possible de traiter ce sujet avec toutes les exigences requises.

La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire devant répondre à certaines règles.

Ainsi toute notre étude va être axée sur les dysfonctionnements liés au système de rémunération des corps émergents. Autrement dit, de l'établissement du budget à la perception du salaire par l'enseignant contractuel en passant par les procédures d'engagements.

La période d'analyse est celle des mois d'Août- Septembre 2014, période pendant laquelle la majeure partie des maîtres contractuels prend des cours de préparation aux examens et concours professionnels. Ainsi ils se regroupent au niveau des centres de formation. Il s'agira pendant cette période de faire une analyse de l'existant en matière de système de rémunération des maîtres contractuels afin de déceler les insuffisances et proposer des mesures correctives.

8. Démarche de l'étude

La pertinence et la fiabilité des résultats d'une étude dépendent en grande partie de l'approche méthodologique utilisée. Le choix des outils d'investigation à mettre en œuvre, la délimitation du champ de l'étude, le plan du mémoire et les difficultés rencontrées; sont autant d'étapes fondamentales à ne pas négliger. Il est ici question de réfléchir sur toutes les interrogations soulevées par la problématique pouvant permettre la compréhension du thème.

Pour atteindre les objectifs fixés ci-dessus, l'étude a nécessité des techniques d'investigation telles que :

- ✓ la recherche documentaire
- ✓ le questionnaire

- ✓ le guide d'entretien
- ✓ l'observation participante

8.1. Recherche documentaire

A travers l'exploitation d'ouvrages, de rapports, d'articles traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la gestion des enseignants contractuels en particulier, nous avons essayé d'asseoir notre sujet.

- Sur Internet;
- Convention collective nationale interprofessionnelle
- Le code du travail du Sénégal
- Sur les cours de certains Business School ;
- à la bibliothèque numérique
- à la bibliothèque du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

Toutes ces recherches ont permis d'affiner notre problématique et nos outils de collecte.

8.2. Le questionnaire

Le questionnaire élaboré est destiné aux corps émergents, en particulier les maîtres contractuels. Ce type d'enquête nous a permis de recueillir des données quantitatives à l'appréciation du niveau de satisfaction ou d'insatisfaction sur le système de rémunération.

8.3. L'observation participante

Notre position en tant que chef du bureau gestion financière et matérielle à l'IEF de Kaolack commune nous a permis d'observer, d'analyser et d'émettre notre humble avis sur les dysfonctionnements découlant du diagnostic du système de rémunération des maîtres contractuels.

8.4. Guide d'entretien

Cet outil d'information est adressé aux autorités intervenant dans la rémunération des maîtres contractuels de la commune de Kaolack, notamment aux inspecteurs académiques, de la commune, au Contrôleur Régional des Finances, au payeur du Trésor public pour avoir plus de lisibilité sur les informations relatives la gestion de la rémunération des enseignants contractuels.

9. Plan du mémoire

Le mémoire comprend deux (02) parties subdivisées en deux (02) chapitres de deux (02) sections.

La première partie a trait aux fondements théoriques de la rémunération des maîtres contractuels. Elle aborde les fondements théoriques de l'étude

La deuxième partie est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'étude. Cette partie présente dans un premier temps, l'état des lieux du système de rémunération des maîtres contractuels.

La deuxième partie est consacrée au cadre pratique de la rémunération des maîtres contractuel. Cette partie présente dans un premier temps, l'inspection de l'Education de la formation de Kaolack commune. Elle procède à l'analyse de la pratique de la rémunération des maîtres contractuels, avant de formuler des recommandations qui permettront de rationaliser la rémunération des maîtres contractuels.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REMUNERATION

SECTION 1 : DEFINITIONS ET THEORIES SUR LA REMUNERATION

I. Définitions de concepts

1. Qu'est-ce que la rémunération

L'ouvrage intitulé « Dictionnaire des ressources humaines » de **Jean Marie Peretti** nous a permis de définir certains concepts nécessaires la compréhension de notre étude.

- **La rémunération** : Contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects².

La clarification de ce concept nous permet ainsi d'aborder la différence entre rémunération, et salaire.

2. Différence entre Rémunération et salaire

La **rémunération**, nom d'action à l'origine, le mot a conservé une coloration abstraite qui lui donne, par rapport à ses concurrents, une valeur générique : le salaire est une forme de rémunération. De plus, justement à cause de son caractère plus abstrait, le mot rémunération peut englober la rétribution en nature et en espèces : on inclura donc facilement sous cette étiquette non seulement les salaires en espèces sonnantes et trébuchantes, mais aussi les primes et les avantages sociaux.

Dans cette optique, le mot **salaire** prend une place bien caractérisée, d'abord par le versement en espèces de la rémunération, sur une base horaire, quotidienne ou hebdomadaire déterminée en vertu d'un contrat (implicite ou explicite) et dont le bénéficiaire est un ouvrier ou un employé. Il peut se dire aussi de la rémunération proportionnelle à la production, par exemple salaire aux pièces ou à la pièce.

3. La politique de rémunération et système de rémunération

Pour aborder la question il faut distinguer le système de rémunération et la politique de rémunération.

² Peretti, J.M, « Dictionnaire des ressources humaines », Éd. Vuibert, Paris, 2011, pp.216-217

La politique de rémunération est l'ensemble des valeurs et des normes, des pratiques et des principes relatifs à la gestion de la rémunération dans une organisation. Elle donne une orientation. Elle peut être écrite et traduite en norme. La politique est faite des principes que l'organisation se donne pour guider ses décisions et passer des messages d'action au personnel. La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'organisation, elle doit s'y intégrer.

Dans le cadre de la fonction publique cette politique consiste à une bonne maîtrise de la masse salariale dans ses différentes composantes (bourses de formation, période de contractualisation et de titularisation). Cette démarche entre dans le cadre d'une politique des ressources humaines dont l'objectif est de recruter des enseignants de qualité et à leur aménager une carrière professionnelle.

Le système de rémunération est un ensemble de règles permettant de déterminer pour chaque salarié et chaque catégorie les différentes composantes de la rémunération globale. En effet, le système est fait de l'ensemble des règles imposées par le droit.

4. La masse salariale

Le terme de «masse salariale» est employé pour désigner en réalité diverses grandes masses se rapportant au salaire. La masse salariale est une variable souvent évoquée mais difficilement définie. Elle peut être appréciée à trois niveaux :

- Comptable
- Fiscal
- Secteur public

4.1 Approche comptable

Pour le comptable c'est le total des comptes comptables concernés par les écritures de paie, c'est-à-dire les sommes enregistrées dans la sous-classe 66. Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel («salaires» au sens large) et les charges sociales légales ou contractuelles³.

Ce sont les éléments de la classe 66 relatifs aux charges du personnel composés de :

- 641: Rémunération du personnel

³ Taieb, Jean-Pierre, *La masse salariale : Techniques de calcul et stratégies d'évolution* Ed. 3, Dunod, 2008.p12.13

•645:Charges de sécurité et prévoyance

•631-633: impôts et taxes et versements assimilés sur rémunération

4.2 Approche fiscale

Il s'agit de la déclaration annuelle de salaire(DADS). La DADS concerne les éléments de rémunération (éléments imposables) de chaque bénéficiaire et de ce fait constitue un élément privilégié de connaissance de la masse salariale .Elle donne un reflet du flux monétaire instauré entre l'employeur et salariés et non l'exhaustivité des frais de personnel pouvant entrer dans les coûts de production. Elle contient également des montants versés à des individus ne participant pas aux objectifs de l'organisation (stagiaires, employés de service connexes, etc.)

4.3 Approche du secteur public

La masse salariale dans le secteur public est définie dans le rapport « Toutée » (1964) ; elle concerne les administrations publiques et les établissements publics industriels et commerciaux. L'approche masse « Toutée » permet donc de prendre en considération les seuls éléments de rémunération ayant un caractère général et permanent versés aux salariés des entreprises en activité, effectif et structure constants. Les éléments permanents sont ceux qui sont payés régulièrement, quelle que soit leur périodicité. Sont donc exclus tous les éléments de rémunération ne dépendant pas de l'exécution du travail dans sa durée normale.

La masse salariale est essentielle dans les équilibres économiques et sociaux de toute organisation. Celle-ci intervient comme outil de la politique sociale et outil d'action sur la performance:

- la masse salariale est un outil de la politique sociale: toutes les décisions importantes relatives à la question sociale méritent d'être traduites en terme de masse salariale;
- la masse salariale est un outil d'action sur la performance à travers le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer les performances au niveau individuel et collectif.

II. Les théories sur la rémunération

La rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, négociations salariales, logistique de la paie qui font que celle-là n'est pas une opération simple mais une activité complexe. La gestion de rémunération est soumise à plusieurs principes tels que :

Principe 1 : « A travail égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste.

Principe 2 : « A performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l'employé.

Principe 3 : « A compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe.

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont :

- **La dimension légale :**

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires. Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

- **La dimension sociale :**

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant.

1. Historique du concept

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés⁴. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plupart des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, de rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadées de la nécessité de se servir de la rémunération non seulement comme simple ligne budgétaire mais désormais également comme outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, que la rémunération allie le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

2. Les différentes théories du salaire

Les théories du salaire ont de leur côté tenté, chacune dans sa perspective d'ensemble, d'expliquer les mécanismes de formation et de détermination des niveaux de salaires. Les théories traditionnelles qui vont des classiques à Keynes traitent du salaire comme d'un prix d'équilibre⁵.

2.1. L'école classique

Les classiques, particulièrement **Smith A.** et **Ricardo D.**, n'ont pas élaboré une théorie du salaire (à part) ; la question de la détermination des salaires est élaborée dans un cadre global, celui relatif à la théorie de la répartition de la valeur entre les classes sociales. Adam Smith utilise la notion du « salaire naturel » ou du « salaire de subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail. Les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les « maîtres » et les ouvriers.

⁴ Compy E., Maclouf E., « Gestion de ressources humaines » Ed. Pearson Education, France, 2008.

⁵ Bernard R., « Bâtir une stratégie de rémunérations », Ed. Dunod, Paris, 2010, pp 11-12

Karl Marx :

A l'instar de l'analyse classique, l'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire. La question de la formation des salaires est abordée dans le cadre de la théorie de l'exploitation. Si, pour les classiques le salaire constitue la contrepartie du travail, il constitue pour K. Marx l'expression monétaire de la valeur de la force du travail.

2.2. L'analyse néoclassique

Pour les néoclassiques, le marché de travail possède des vertus d'autorégulation qui exécutent toutes possibilités de chômage involontaire. La restitution de l'équilibre qui conditionne la disparition du chômage involontaire passe, pour les néoclassiques, par la restitution du marché du travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale.

2.3 L'analyse Keynésienne

Pour Keynes et ses partisans, le salaire n'est pas soumis aux mécanismes du marché, élément variable entre l'offre et la demande mais est le résultat de rapports de force et de négociations collectives. Le niveau des salaires doit être négocié dans l'entreprise avec les partenaires sociaux. Depuis, de nombreux travaux théoriques ont remis en cause et fait évoluer les paradigmes classiques traditionnels. Ils ont dans un premier temps mis en lumière l'influence des institutions, du contexte social et du système de relations professionnelles.⁶

SECTION 2 : LES SYSTEMES DE REMUNERATION

I. Clarification sur les systèmes de rémunérations

Les travaux théoriques sont précieux pour expliquer les principes de détermination des rémunérations. Ils introduisent idéalement, bien que de façon incomplète, le cœur des fondements et des critères de rémunération et des formes de gestion. Que rémunère-t-on ? Et pourquoi ? Dans quel contexte ? Avec quelles techniques ?

Nous devons nous attarder sur les nouvelles pratiques de la rémunération qui se manifestent à travers les systèmes de rémunération. Il existe plusieurs systèmes de rémunération :

- **Un système de rémunération fixe** structuré sur l'organisation et l'évaluation des fonctions et
- **un système de rémunération variable** centré sur l'efficacité de l'homme dans sa fonction, sa contribution à l'organisation et son potentiel d'évolution.

⁶ Bernard R., « Bâtir une stratégie de rémunérations », Ed. Dunod, Paris, 2010, p.12

1. Système de rémunération fixe

Gérard Donnadiou propose parmi la très grande diversité des formules trois grands types cohérents qu'il définit par le couplage entre une variable dite principale et une variable dite secondaire : le système poste/performance ; le système diplôme/ancienneté et le système potentiel/âge.

On considère alors le poste, les compétences, le potentiel comme variables principales. La performance, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la situation de famille sont aussi des variables de pilotage qu'il ne faut pas ignorer⁷.

1.1 Le système poste/performance

Le système poste/performance est un bon exemple de la mixité de l'individualisation qui repose à la fois sur des variables uniformes liées à la structure et des variables individuelles. Il intègre la valeur estimée de la fonction exercée et le mérite individuel du salarié, c'est-à-dire ses compétences détenues et démontrées et sa performance constatée. Ce modèle est désormais largement diffusé, à l'exception du secteur public⁸.

1.2 Système diplôme ou grade /ancienneté

Selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attaché à la personne. On suppose que ce grade est corrélé avec la capacité prouvée. Le grade est la variable principale dans ce système, l'ancienneté est la variable secondaire adjointe. Quelquefois, une deuxième variable secondaire s'ajoute à ce système, la situation de la famille.

Ce système est appliqué par des organisations qui n'ont pas la réputation d'un grand dynamisme à l'instar de ce qui se pratique dans la fonction publique.

1.3. Système Potentiel/Âge

La variable principale est le potentiel ultime, la variable secondaire est l'âge de l'intéressé. Ce système ne s'applique généralement qu'aux seuls cadres, et principalement aux cadres diplômés, à la différence du système poste/Performance. Ici il s'agit d'un mixage du potentiel et de l'âge qui permet de déterminer la rémunération.

2. Système de rémunération variable

Les rémunérations variables rémunèrent en théorie la performance et les résultats obtenus. Elles sont, par hypothèse, variables et corrélées aux performances de l'organisation. La rémunération variable tient une place à part dans le système de rémunération.

⁷ Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons, DL 1997, P153

⁸ Bernard R., « Bâtir une stratégie de rémunérations », Ed. Dunod, Paris, 2010, pp-50-51

Il existe trois grands types de systèmes de rémunération variable : Les systèmes de commissionnement, les systèmes de bonus sur objectifs et les primes individuelles et exceptionnelles⁹.

2.1. Les systèmes de commissionnement :

Ils relèvent d'une formule de calcul mécanique, indexée le plus souvent sur le chiffre d'affaires ou sur un résultat net après déduction des charges directes.

2.2. Les systèmes de bonus sur objectifs :

Basés sur des objectifs individuels, ils sont définis en fonction du niveau de réalisation d'objectifs individuels et/ou collectifs.

2.3. Les primes individuelles et exceptionnelles :

Elles représentent l'instrument de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et à rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques individuelles.

En somme le variable rémunère le développement des savoirs, savoir-faire et surtout des compétences comportementales nécessaires à l'exercice du poste.

Le fixe rémunère aussi le titulaire du poste : son âge, le diplôme, le potentiel, la capacité d'innovation, etc.

II. Les différentes Etudes sur la rémunération

La consultation des ouvrages traitant de management en général et de la gestion des ressources humaines en particulier a permis de faire la revue critique de la littérature. C'est à la bibliothèque du Cesag notamment au niveau de la bibliothèque numérique que la plupart du fonds documentaire du thème abordé a été trouvé. En plus de cela l'utilisation de l'Internet, de la documentation au niveau des organisations qui interviennent dans l'éducation et des journaux disponibles, a permis d'approfondir le sujet traité.

Cela nous a permis de mieux cerner le domaine d'étude et d'annoncer les résultats des lectures.

- **Roman, Bernard** dans son ouvrage intitulé « **Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance** » (2010) 2^e édition, fait le point sur les différents systèmes de rémunération existants et en dresse un bilan critique.

⁹ Bernard R. « Bâtir une stratégie de rémunérations », Ed. Dunod, Paris, 2010, pp-154-155

Soucieux de l'efficacité des méthodes proposées, il cherche à faire de la politique de rémunération un levier de management essentiel pour l'entreprise.

Pour l'auteur, la politique de rémunération doit intéresser à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. A partir de l'observation, de la pratique et des constructions théoriques, l'auteur dégage et met en lumière un ensemble de modèles de gestion et quelques certitudes pour la gestion des rémunérations.

- **Peretti, Jean-Marie** dans son ouvrage intitulé « **Gestion des ressources humaines** » (2013) 19e édition : l'auteur aborde entre autres thèmes, les différents niveaux de la gestion des ressources humaines pour une réalisation optimale des objectifs de l'entreprise. Il présente la fonction RH sous ses multiples facettes : recrutement, gestion des emplois et des compétences, rémunérations, gestion des carrières, formation, aménagement du temps de travail, gestion de la diversité, gestion des relations sociales, responsabilité sociétale de l'entreprise... Ils permettent à chacun d'en maîtriser les fondamentaux illustrés d'exemples.

Concernant la rémunération : Pour Peretti élaborer une politique de rémunération c'est intégrer des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants.

Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication. L'impact des rémunérations au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en phase avec les objectifs stratégiques.

Pour ces auteurs sur le plan financier la rémunération est un coût et sur le plan qualitatif c'est un levier très puissant de la création de valeur. Donc elle a un impact sur la performance de l'organisation d'où la nécessité de maîtriser la croissance de la masse salariale. Aujourd'hui cette tendance à réduire la masse salariale est devenue comme un effet de mode car c'est le mot d'ordre tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

C'est pourquoi depuis quelques années la rémunération des enseignants est devenue une préoccupation pour les acteurs du système éducatif, à commencer par les décideurs.

- Ainsi en 2006 dans le Rapport de l'UNESCO intitulé « **Les enseignants et la qualité de l'éducation : suivi des besoins mondiaux d'ici 2015** », il est mentionné que de graves pénuries d'enseignants se profilent en Afrique subsaharienne, dans les États arabes et en Asie du Sud. Elles pourraient compromettre les efforts consentis pour donner à tous les enfants un enseignement primaire de qualité d'ici 2015. Il faut non seulement prévoir des effectifs d'enseignants en suffisance, mais aussi veiller à offrir aux enseignants le soutien dont ils ont besoin et à promouvoir la qualité de l'enseignement pour parvenir à l'objectif de l'enseignement primaire universel. Il étudie une série de variables concernant le déploiement et les conditions de travail des enseignants (les heures d'instruction, la taille des classes et le régime salarial) qui peuvent servir de levier pour prendre en charge de plus grands effectifs d'élèves.

Dans ce rapport le problème de la rémunération est abordé par rapport au poids des salaires sur le budget des Etats en fonction de l'âge et de l'expérience des enseignants. Il se trouve que les enseignants les plus âgés sont plus expérimentés et si le corps enseignant est plus âgé, les salaires et les primes liées à l'ancienneté sont plus élevés, ce qui explique le recrutement massif de jeunes enseignants dans le but de réduire la masse salariale.

- Par ailleurs dans le rapport intitulé « **le recrutement des enseignants sans formation initiale : Quelles alternatives ? Quels risques ? Quelles stratégies de formation ?** » De **Gottelmann Duret**, spécialiste de programme à l'UNESCO, aborde dans le même sens. Il traite du recrutement des enseignants de leur utilisation, de leur formation et l'incidence de leur rémunération dans la baisse du budget.
- En 2010 une étude initiée par le projet **AfriMAP** (Projet pour l'observation et le plaidoyer sur la gouvernance en Afrique) et l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA) intitulé « **Sénégal : Prestation efficace des services d'éducation** » cherche à identifier les défis de la gouvernance dans la prestation des services publics de l'éducation, un des secteurs prioritaires du gouvernement sénégalais.

Cette étude met l'accent sur l'efficacité de la gestion du budget alloué à l'éducation. Il y apparait que le cadre institutionnel de la gestion de l'éducation ne garantit pas un progrès efficace vers l'atteinte des objectifs de l'Éducation pour tous, lorsque quatre ministères et une agence se partagent les responsabilités pour le secteur. Une des faiblesses majeures du

processus budgétaire dans le système éducatif vient de l'insuffisance de la décentralisation financière et du non-respect des procédures de passation des marchés et d'audits réguliers. Parmi les nombreux points faibles de la gestion décentralisée du système éducatif, on note l'absence de transparence dans les initiatives, l'inefficacité administrative, la gestion inefficace des ressources, les difficultés d'accès et la mauvaise qualité des services.

La part des dépenses d'éducation dans le budget de l'État, la complexité du système et la lourdeur de ses mécanismes de gestion rendent tout aussi cruciale la nécessité de concilier l'efficacité des dépenses et l'équité dans leur répartition.

- Par ailleurs dans un article intitulé « **Quand le Sénégal dribble l'UEMOA et le FMI à propos des salaires des corps émergents** » du journal le **Populaire** du mardi 14 décembre 2010, le ministre des Finances M. Adoulaye Diop déclare : *« Effectivement, c'était un subterfuge au début. Dans les années 90, c'était extrêmement difficile et pour éviter de tomber dans une violation des engagements que nous avons pris au niveau international en ce qui concerne le respect de la masse salariale à 35%, le ministère des Finances- j'assume, j'y étais- avait pensé imputer cette dépense sur les 'dépenses de matériel' »*. Ce qui, à l'en croire, *« permettait de respecter les critères de convergence »*.

En effet l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) a fixé, pour les huit pays qui la composent, un certain nombre de règles budgétaires à respecter. Règles communément appelées critères de convergences et qui sont au nombre de huit (8). La masse salariale sur recettes fiscales qui ne doit pas dépasser 35%, le taux d'inflation qui doit être contenu à 3%, l'encours de la dette publique qui doit être en dessous du Produit intérieur brut (PIB), sont entre autres les critères à respecter. Mais le Sénégal, sur le cas précis des salaires des enseignants des corps émergents (volontaires, vacataires, maîtres et professeurs contractuels) de l'éducation, a trouvé le moyen de ruser avec les textes de l'UEMOA pour ne pas dépasser le critère de convergence relatif à la masse salariale qui ne doit pas être supérieure à 35% des recettes fiscales.

Ainsi les salaires des corps émergents sont payés dans la rubrique « dépenses de matériel » là où sont payés le carburant, le papier ...de l'administration au lieu d'être payés dans la chaîne solde au même titre que les fonctionnaires¹⁰.

L'Etat du Sénégal n'est prêt à renoncer à cette pratique selon des propos du Ministre des Finances devant les députés. Ainsi le ministre des finances Abdoulaye Diop affirmait :

¹⁰ Journal le populaire du mardi 14 décembre 2010

«Nos partenaires au développement ont été assez bienveillants et on a maintenu cette classification bien que cela soit exactement des salaires. On a défendu cela aussi au niveau de l'UEMOA et tous les pays se sont rangés derrière nous et ont adopté le même système».

En effet dans les rapports cités ci-dessus la question des salaires des corps émergents n'est traitée que dans son aspect macroéconomique. La question de la rémunération est traitée par rapport au budget de l'Etat et aux engagements au niveau international sans pour autant se soucier des conséquences dans le système éducatif. Les salaires des contractuels nécessitent un traitement minutieux et qui prend en charge la préoccupation de toutes parties intéressées.

- C'est pourquoi en France l'académie de Clermont-Ferrand a élaboré un document intitulé « **Enseignants, Documentalistes et CPE contractuels** » pour répondre aux besoins d'informations pratiques des corps émergents de l'académie.

Dans ce document toutes les informations concernant les enseignants contractuels y sont mentionnées : des textes de référence à l'évolution professionnelle en passant par le recrutement et la rémunération.

Dans le domaine de la rémunération les enseignants contractuels sont classés à l'un des indices de la grille de référence, en fonction de l'expérience professionnelle acquise antérieurement à leur recrutement. L'expérience acquise est prise en compte uniquement dans les cas suivants :

Les contractuels enseignants ayant précédemment exercé en qualité de maître auxiliaire bénéficieront de la prise en compte de la totalité des services effectués.

Si en France les enseignants contractuels ont des indices de salaires et sont traités en fonction de leurs diplômes et leurs expériences tel n'est pas le cas au Sénégal.

En effet au Sénégal tous les maîtres contractuels sont rémunérés de la même façon quels que soient le diplôme et l'expérience. Que l'enseignant ait le BAC ou le BFEM, qu'il ait 2ans ou 10 ans d'ancienneté ils ont tous le même traitement salarial.

En dehors du document de l'académie de Clermont-Ferrand qui traite de façon détaillée le traitement des salaires des enseignants contractuels en France, les autres rapports et articles traitent de l'impact des salaires sur le budget des Etats et de leur impact sur la motivation des enseignants.

- **Le statut général des fonctionnaires du Sénégal :**

C'est la loi N°61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires. Dans son article premier cette loi stipule : « le présent statut s'applique aux personnes qui, nommées dans un emploi permanent, ont été titularisées dans un grade de la hiérarchie des

corps de l'administration. Il ne s'applique ni aux magistrats ni au personnel militaire, ni aux fonctionnaires dont le statut est fixé par des lois spéciales ».

Ainsi cette loi ne s'applique pas à tous les agents de l'Etat. Ce texte détermine: les conditions de nomination à un emploi de fonctionnaire; les niveaux ainsi que les modalités de classification catégorielle; les modalités d'évolution de la carrière; les obligations et les droits y compris le niveau et les modalités de la rémunération; le régime de prestations familiales et de protection sociale du fonctionnaire.

Pour l'agent contractuel, bien que le recrutement soit matérialisé par un contrat de travail, le niveau de classification de même que les autres conditions d'emploi sont prédéterminées par un texte spécifique; ce qui n'offre aucune possibilité à l'agent de négocier ses conditions d'emploi. Au Sénégal, la réglementation en la matière est la suivante:

- Le décret no **74-347 du 12 Avril 1974** fixant le régime spécial applicable aux agents non-fonctionnaires,
- **Le décret no 2002-78 du 29 janvier 2002** fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des professeurs contractuels de l'enseignement et
- **Le décret no 99-908 du 13 septembre 1999** fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels.

En effet les maîtres contractuels sont régis par **le décret no 99-908 du 13 septembre 1999** modifié et complété en 2004 par le décret n° **2004-1650 du 30 décembre 2004** puis en 2008 par le décret **n° 2008-534 en date du 22 mai 2008**.

CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION DES CORPS EMERGENTS

SECTION1 : PRESENTATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS

I. Le Cadre juridique

Les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels sont fixées par le décret n° 99-908 du 13 septembre 1999. Ce dernier a été modifié et complété pour une première fois par le décret n° 2004-1650 du 30 décembre 2004 et pour une seconde fois par le décret n° 2008-534 en date du 22 mai 2008.

Au Sénégal, les conditions générales d'emploi et de rémunération des professeurs contractuels sont régies par le décret no 2002-78 tandis que le décret 99-908 du 13 septembre 1999, modifié par le décret 2004-1650 du 30 décembre 2004, fixe les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels. Il faut préciser ici que ce personnel de l'Etat (maître contractuel), régit par le Code du travail, ne se voit pas appliquer les dispositions du décret 74-347 du 12 avril 1974, modifié par les décrets 80-700 et 87-204, fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires.

Les dispositions applicables aux maîtres contractuels du décret sont celles du décret n° 99-908 du 13 septembre 1999 fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels qui en son article 1^{er} stipule : « *Par dérogation aux dispositions du décret 74-347 du 12 avril 1974, il est créé une catégorie d'enseignants dénommés « maîtres contractuels »* »

II. Les éléments de la rémunération des maitres contractuels

Au début au projet en 1995 les volontaires percevaient une bourse de cinquante mille francs (50 000F) et la durée du volontariat était de quatre (4) ans. Ce n'est qu'à partir de deux mille un (2001) que la durée a été ramenée à 2 ans. Ainsi la bourse a connu plusieurs augmentations et est passée de 50 000 F à 90 000 F actuellement comme salaire plus une prime scolaire de vingt-cinq mille francs (25 000 F). Après 2 ans d'activité, le volontaire signe un contrat avec l'Etat et devient Maître contractuel automatiquement. Ce qui lui donne droit à une augmentation de salaire. C'est pourquoi le salaire est passé de 115 000 F net à 161 834 F pour la catégorie 1 et 165 591 F pour la catégorie 2 à partir janvier 2013 hors impôt sur le revenu.

Il faut noter que la rémunération des maîtres contractuels n'est composée que du salaire et d'une prime dite scolaire. Ils n'ont pas d'autres avantages, ni en nature ni en numéraire liés, au poste ou à la performance.

Le salaire du maître contractuel est composé pour la catégorie 1 :

D'un **salaire de base** de 128 765 F

D'une **prime spéciale** de 20 000 F

D'une **prime scolaire** (non imposable) de 25 000 F

Des retenues suivantes :

IR (impôt sur le revenu): il était de 9 369 F pour toute la catégorie jusqu'en janvier 2013, date d'entrée en vigueur de la nouvelle grille des impôts sur le revenu. Ainsi l'IR varie en fonction du nombre de parts de chaque agent.

Outre l'Impôt sur le revenu (IR), nous avons d'autres retenues telles que :

La taxe représentative de l'impôt sur le minimum fiscal (TRIMF): 400 F, Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (**IPRES**): 8 331 F, Institution de Prévoyance Maladie (**IPM**): 2 700 F, la retenue pour le syndicat (**CHECK-OFF**): 500 F

Le salaire du maître contractuel est composé pour la catégorie 2 :

D'un **salaire de base** de 132 745 F

D'une **prime spéciale** de 20 000 F

D'une **prime scolaire** (non imposable) de 25 000 F

Des retenues suivantes :

IR: il était 10 283 F pour toute la catégorie jusqu'en janvier 2013, date d'entrée en vigueur du nouveau barème des impôts sur le revenu. Ainsi l'IR varie en fonction du nombre de parts de chaque agent.

TRIMF: 400 F, **IPRES**: 8 554 F, **IPM**: 2 700 F, **CHECK -OFF**: 500 F

En dehors de ce traitement salarial, le maître contractuel devrait bénéficier d'un avancement automatique dans douze (12) catégories de leur corps. Or, dans la pratique il n'existe que deux (2) catégories salariales (la catégorie 1 et la catégorie 2) comme expliqué ci-dessus au lieu des douze. Par ailleurs ce glissement catégoriel communément appelé avancement n'est pas régulier même pour les 2 catégories qui existent dans la pratique. Le ministère de la fonction publique publie les actes de glissement catégoriel contenant la liste des maîtres contractuels qui bénéficient d'un avancement automatique. Sur la base de cet acte, l'agent bénéficie d'une augmentation salariale à partir de la différence entre les 2 catégories et d'un rappel calculé sur la base de la date d'effet mentionnée sur l'acte d'avancement. Normalement les actes doivent être traités en fonction de la génération du maître contractuel, autrement dit de l'ancienneté de l'agent, mais les actes ne sortent pas au même moment. Cela fait que dans une même génération de maîtres contractuels nous pouvons avoir des avancements à plusieurs vitesses.

Sur leur traitement salarial nous avons pu remarquer que les enseignants dits « émergents » ne bénéficient d'aucun privilège lié à leur fonction sinon les prestations d'une mutuelle qui, souvent, reste incapable de couvrir tous les besoins.

En somme, la conséquence immédiate qui découle de ce constat c'est que l'émergence de ces nouveaux corps d'enseignants dans le système éducatif sénégalais poserait concrètement un problème de représentation, de compétences, de professionnalité et de rémunération de ces enseignants dits « émergents » au Sénégal.

III. La procédure d'engagement des rémunérations

Les rémunérations du corps émergents passent par plusieurs étapes avant d'arriver à leurs destinataires. Les rémunérations passent d'abord par l'inspection de l'éducation et de la formation, puis au contrôle régional des finances, ensuite à la trésorerie paierie régionale et enfin dans les institutions financières.

1. Le circuit de la rémunération à l'IEF

Le circuit de la rémunération commence à l'IEF par l'élaboration des états de paie par le responsable de paie ou le gestionnaire après avoir reçu les délégations de crédits venant du ministère de l'éducation. Ce dernier établit les états pour chaque banque et pour chaque catégorie d'agent. L'inspecteur quant à lui procède à la vérification des états et des bons puis y appose son cachet et sa signature. Après avoir effectué ce travail de contrôle, il retourne

tous les états et bons au gestionnaire qui à son tour est chargé de les transmettre au contrôle régional des finances.

2. Le circuit de la rémunération au contrôle régional des finances

Arrivés aux finances les états sont réceptionnés par le bureau du courrier qui les enregistre à l'arrivée puis les transmet au bureau des vérificateurs. Après vérification et enregistrement des bons dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).

Le Contrôleur Régional des Finances (CRF) valide et émet le mandat de paiement adressé au Payeur Régional du Trésor.

3. Le circuit de la rémunération à la trésorerie paierie régionale (TPR)

Après une seconde vérification le Trésorier Payeur Régional procède à l'émission de chèque du trésor pour la BCEAO pour chaque banque bénéficiaire. Le payeur vérifie toutes les informations du chèque puis remplit le montant en lettres et en chiffres, met la date et signe. Il joint les chèques au bordereau et transmet le tout à la secrétaire qui va enregistrer les chèques sur le carnet de virement (date, numéro de chèque, la banque bénéficiaire) et transmet le carnet et les chèques à l'agent de service.

C'est l'agent de service qui est chargé de faire le tour des banques pour déposer les chèques contre une décharge sur le carnet de virement.

4. Le circuit de la rémunération dans les institutions financières

Le circuit dans les institutions financières diffère d'une institution à une autre. Dans les banques le traitement de la rémunération dépend du fait que la banque paie par anticipation ou pas. Payer par anticipation c'est quand une banque crédite les comptes des maîtres contractuels sans attendre le virement effectué par le trésor.

SECTION 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS

I. Le système de rémunération et la politique générale de l'éducation

Pour faire le diagnostic nous allons voir les liens et la cohérence établis entre la stratégie et la contribution que le système de rémunération apporte à la vision du gouvernement en matière d'éducation.

Dans la *lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation* de juin 2012, la vision du gouvernement du Sénégal en matière d'éducation et de formation est la suivante : « *Un système d'éducation et de formation en phase avec les exigences du développement économique et social, équitable, efficace, efficient, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et reposant sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base* ».

Cette vision est déclinée en priorités parmi lesquelles :

- Renforcer, dans le court et moyen terme, l'efficience du secteur par la rationalisation de l'utilisation des ressources mises à sa disposition, la réduction de manière intelligente de la taille de l'administration centrale, l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique et la pacification des espaces scolaires et universitaires régulièrement perturbés par des grèves d'enseignants, d'élèves ou d'étudiants.
- Renforcer la productivité du personnel enseignant et non enseignant pour permettre au système éducatif de soutenir de manière plus significative les stratégies et les programmes de développement.

Si nous faisons le lien entre ces priorités et le système de rémunération, il en ressort un certain nombre de constats :

- La rationalisation de l'utilisation des ressources est dans la pratique synonyme d'économies. Ainsi on va même jusqu'à sortir des circulaires pour réduire les déplacements des enseignants pendant les examens en vue de payer moins d'indemnités. Or ces déplacements contribuent à fiabiliser les évaluations.
- L'incohérence entre l'objectif de renforcer la productivité du personnel et le système de rémunération qui est inéquitable.

La politique de rémunération de l'Etat et en particulier la fixation du montant de la rémunération sont fonction de(s):

- ✓ la politique de gestion des ressources humaines appliquée,

- ✓ des contraintes budgétaires
- ✓ des exigences liées à la politique d'intégration dans le cadre de l'UEMOA (précisément le critère de convergence sur la masse salariale),
- ✓ des engagements pris en rapport avec les partenaires au développement (politique de scolarisation universelle par exemple).

II. L'efficacité du système

Il est donc possible d'établir une grille d'analyse utilisable pour le diagnostic d'un système en place et formuler des améliorations pour chacun des points identifiés. Les critères internes d'efficacité sont les suivants :

➤ La Simplicité du système :

La simplicité entraîne une meilleure capacité de communication et d'explication. Dans le cas des maîtres contractuels le système n'est pas du tout simple.

Le cadre juridique régissant les agents contractuels de l'administration publique est un statut hybride qui tente de combiner, pour en faire un texte spécifique, des dispositions du Code du travail et celles inspirées du statut général de la fonction publique.

➤ L'Objectivité :

C'est le système grade/ancienneté qui est appliqué en partie pour les maîtres contractuels. Selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attaché à la personne. Pour les contractuels à la place du grade on parle de catégorie. On suppose que ce grade est corrélé avec la capacité prouvée. Le grade est la variable principale dans ce système, l'ancienneté est la variable secondaire adjointe. Quelquefois, une deuxième variable secondaire s'ajoute à ce système, la situation de la famille et cette variable famille n'est appliquée correctement qu'en 2013 avec la nouvelle grille des impôts.

Les enseignants dits « émergents » ne bénéficient d'aucun privilège lié à leur fonction sinon des prestations d'une mutuelle qui, souvent, reste incapable de couvrir tous les besoins.

L'Équité

Le recrutement des fonctionnaires (agents permanents de l'Etat) s'effectue en règle générale sur concours mais il peut aussi intervenir sur titre, après sélection des dossiers.

Mais quel que soit le mode de recrutement retenu, certaines conditions, doivent être remplies par les candidats à l'emploi public. Ces conditions sont relatives à la nationalité, à l'âge, à la jouissance des droits civiques, à l'aptitude physique et à la qualification professionnelle du postulant. Les postes à pourvoir ainsi que le niveau de qualification requis sont déterminés par le ministre en charge de la Fonction publique, sur la base des besoins exprimés par le ministère de l'éducation nationale et dans la limite des prévisions budgétaires.

Les maîtres contractuels jugent le système de rémunération inéquitable en se comparant aux enseignants qui sont dans le même cycle d'enseignement (élémentaire), ayant le même diplôme et recrutés par voie de concours.

En effet selon l'article 4 du décret n°99908 du 13 septembre 1999 : « *les maîtres contractuels sont recrutés à la première catégorie, parmi les volontaires de l'éducation ayant servi pendant quatre ans* ». Mais dans la pratique le mode de recrutement des maîtres contractuels tel que décrit dans l'article 4 du décret n°99908 du 13 septembre 1999 a été changé plusieurs fois par des arrêtés en 2010, 2012 et dont le dernier en date est l'arrêté N°18077 du 04/12/2014 relatif au concours de recrutement des élèves maîtres.

L'article 4 de l'arrêté N°18077 du 04/12/2014 relatif au concours de recrutement des élèves maîtres stipule : *le concours de recrutement d'élèves maîtres se déroule en trois phases : la présélection, l'admissibilité et l'admission* ». Quel que soit le mode de recrutement ces agents restent toujours des maîtres contractuels.

Cette situation avait entraîné des remous dans le système éducatif avec la sortie de la 19^e génération en novembre 2013 car ils ont été recrutés selon le mode de recrutement des fonctionnaires avec le niveau du Baccalauréat.

- **Concernant Le salaire de base :** Les maîtres contractuels bénéficient d'un salaire en fonction de leur catégorie de classement¹¹.

Ainsi il faut réviser le salaire de base des maîtres contractuels en s'inspirant de ce qui se pratique dans la fonction publique. Le traitement de tout fonctionnaire s'obtient, par lecture de la grille indiciaire, en faisant le produit de son indice de rémunération et de la valeur du point d'indice. L'indice de rémunération correspond à la position de son grade et de son échelon et la valeur du point d'indice est fixée et périodiquement réévaluée par décret.

¹¹ Annexe du décret N°99908 de la 13/09/1999 portant condition d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

Donc chaque enseignant titulaire appartient à un corps, à un grade donné défini par un statut particulier. A un grade donné correspondent un classement et un échelonnement. A chaque échelon sont affectés :

- un indice de la Fonction Publique (AI) ;
- un indice des Finances (NI).

➤ **Concernant les indemnités**

Les maîtres contractuels ne bénéficient pas d'indemnités contrairement aux enseignants titulaires qui ont les indemnités suivantes :

L'indemnité de résidence (IR) : Elle est égale à 14 % de la SMI.

L'indemnité d'enseignement (IE) : Elle est égale à 30 % de la SMI.

L'indemnité de logement (IL) : Elle se monte à 60 000 FCFA.

Le complément spécial de solde (CPS) : Il est égal à 20% de la SMI.

Suppléments pour charge de famille

➤ **La Capacité d'incitation**

Au-delà de la capacité des rémunérations à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques, la puissance des incitations produites par le système doit être considérée comme un élément fondamental de son efficacité. Vu son caractère inéquitable, ce système a une puissance d'incitation très faible. Les maîtres contractuels ne semblent pas être motivés par ce système. Nous en saurons davantage avec l'exploitation du questionnaire.

On peut donc dire que si les agents contractuels ne participent pas véritablement à la détermination de leurs conditions d'emploi, ils bénéficient par contre, du moins sur un plan formel, de l'éventail de garanties et autres protections reconnues par le Code du travail. Ces garanties portent notamment sur les conditions du travail, de sécurité et de santé au travail, de liberté syndicale, de liberté d'organisation et de règlement de différends.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'INSPECTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION

L'Inspection de l'éducation et de la formation de Kaolack Commune est un service déconcentré du Ministère de l'Education Nationale.

Le Ministère de l'Education présente une organisation bipolaire avec d'une part, des directions traditionnelles et d'autre part un nombre important de services et les inspections d'académies.

Les directions traditionnelles sont constituées par les directions d'enseignement (élémentaire, moyen et secondaire général) et les directions logistiques (administration générale, planification, constructions scolaires).

Selon le Décret N°2012-1276 du 13 novembre 2013 relatif à la création des IA et IEF, l'Inspection d'Académie est chargée de mettre en œuvre les politiques de développement du secteur de l'Education et de la Formation à l'échelle de la circonscription de manière à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs des programmes nationaux et régionaux en référence aux lois d'orientation en vigueur.

Il est créé au niveau de chaque région une ou plusieurs inspections d'Académie (IA) dirigées chacune par un inspecteur d'Académie. L'Inspection d'Académie couvre plusieurs inspections de l'Education et de la Formation (IEF).

L'Inspection d'Académie de Kaolack est composée de 04 inspections de l'Education et de la Formation : Kaolack Département, Nioro, Guinguinéo et Kaolack Commune. Notre étude porte sur l'inspection de l'Education et de la Formation de Kaolack Commune.

SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSION DE L'IEF DE KAOLACK COMMUNE

I. Historique

Jadis inspection de l'éducation de Kaolack commune (IDE KLCOM), créé en 1976, est un service déconcentré du Ministère de l'Education Nationale.

Auparavant la circonscription éducative était divisée en deux services :

- *Kaolack Est* qui regroupait les établissements de la commune, de la zone de Ndoffane et de Latmingué.

- Kaolack Ouest qui était formé des établissements de la zone de Gandiaye et de Sibassor.

C'est à partir de 1976 que l'IDE a été érigé en inspection communale au même titre que Thiès, Saint Louis et Dakar.

De 1976 à 2003 le service était logé dans un bâtiment conventionné à Boustane, commune de Kaolack. C'est à partir du 28 septembre 2003 que le service est transféré dans un bâtiment administratif du Ministère de l'Education du Sénégal, au centre de la ville.

A ses débuts le service était composé d'un nombre de bureaux restreints. Ce n'est qu'en 1984 qu'a été créé le bureau de la planification, puis en 1998 le bureau de l'enseignement arabe, suivi du bureau de l'enseignement moyen en 2002, en 2004 du Centre de Développement Intégré de la Petite Enfance et enfin 2009 du bureau pour la coordination des Daraa (enseignement coranique).

Ceci a permis le relèvement du Taux Brut de Scolarisation (TBS) de 56% à 86,6% en 2009.¹² L'IDE gère tous les établissements publics et privés du préscolaire, de l'élémentaire et du moyen secondaire de la commune de Kaolack.

Depuis de 13 novembre 2013 l'IDE est devenue inspection de l'éducation et de la formation par Décret N°2012-1276 du 13 novembre 2013. Ainsi sa mission a été renforcée.

II. Mission

L'Inspection de l'Education et de la Formation a pour mission de mettre en œuvre les politiques de développement du secteur de l'Education et de la Formation à l'échelle de la circonscription de manière à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs des programmes nationaux, régionaux et locaux en référence aux lois d'orientation en vigueur¹³.

A ce titre, elle devra, dans un contexte de déconcentration et de décentralisation accrues, impulser le développement de la circonscription et veiller à l'application de l'obligation scolaire de dix ans dans les structures d'éducation et de formation professionnelle en mettant l'accent sur ses missions d'élargissement de l'accès à l'éducation et à la formation, d'amélioration de la qualité des enseignements et apprentissages et de gestion efficiente des ressources.

La structure est dirigée par l'Inspecteur de l'Education et de la Formation. Il est nommé par arrêté du Ministre en charge de l'Education parmi les candidats inscrits sur une

¹² Annuaire statistique de l'éducation 2009

¹³ Décret N°2012-1276 du 13 novembre 2013 relatif à la création des IA et IEF

liste d'aptitude et ayant satisfait aux exigences du Comité de Sélection mis en place à cet effet par arrêté interministériel.

Il est choisi parmi les personnels suivants :

- les inspecteurs de l'Enseignement élémentaire et de l'Éducation préscolaire, ayant au moins cinq années d'ancienneté dans le corps,
- les inspecteurs de l'Enseignement moyen secondaire général et technique, ayant au moins cinq années d'ancienneté dans le corps,

Il est responsable de l'ensemble des questions d'éducation et de formation, en rapport avec les collectivités locales, auprès du Préfet et de l'Inspecteur d'Académie.

L'Inspecteur de l'Education et de la Formation est le chef hiérarchique de tous les personnels, fonctionnaires et non fonctionnaires, du secteur de l'Education et de la Formation en poste dans sa circonscription. Il exerce sa compétence sur tous les niveaux d'enseignement public et privé, formel et non formel du cycle fondamental et de la formation professionnelle : les structures de développement intégré de la petite enfance, les écoles élémentaires, les collèges d'enseignement moyen, les structures d'éducation non formelle, les centres de formation professionnelle et technique dans sa circonscription.

L'Inspecteur de l'Education et de la Formation est secondé dans l'exercice de ses fonctions par un secrétaire général.

Une délégation de pouvoirs est donnée à l'Inspecteur de l'Education et de la Formation pour prendre, au nom des ministres en charge de l'Education et de la Formation et de l'Inspecteur d'Académie, tous actes et décisions dans les domaines fixés ci-dessous :

- ☐ la gestion de la part du budget affecté aux structures d'éducation préscolaire et aux écoles élémentaires ;
- ☐ la gestion des personnels des structures préscolaires, des écoles élémentaires, des collèges d'enseignement moyen, des centres de formation technique et professionnelle, des structures d'éducation non formelle ;
- ☐ le contrôle pédagogique sur ces personnels et la participation à leur formation continuée ;

☐ la préparation, la centralisation et l'étude de tous les dossiers relatifs à la scolarité des élèves, à la gestion des personnels, à la gestion administrative et financière que la réglementation demande de transmettre à l'Inspecteur d'Académie ou aux ministres chargés de l'Education et de la Formation.

SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

I. Organisation

En dehors du pilotage et de la coordination assurée par l'inspecteur départemental et le secrétaire général, l'IEF est composé de sept bureaux. Chaque bureau est composé de plusieurs postes de travail.

- Bureau Gestion des Ressources humaines
- Bureau des Ressources financières et matérielles.
- Bureau Gestion pédagogique et Evaluation des Apprentissages
- Bureau. Formation professionnelle technique et apprentissage
- Bureau Planification, Suivi-évaluation et Statistiques.
- Bureau Environnement et vie scolaire
- Bureau Communication, Partenariat et Genre.

En plus de ces bureaux, l'IEF contrôle également plusieurs structures : soixante-quinze (75) écoles élémentaires dont cinquante (50) publiques et vingt-cinq (25) privées regroupant mille quatre-vingt-sept (1087) maîtres y compris les directeurs ; trente-six (36) collèges d'enseignement moyen dont seize (16) privées avec un effectif de mille soixante-deux (1062) enseignants, quatre cent soixante et un (461) pour le public et six cent un (601) dans le privé y compris les principaux et les surveillants et six (06) collèges franco arabe dont 5 privés.

Tableau N°1 : Nombre de structures gérées par l'IEF

N°	STRUCTURES	PUBLIQUES	PRIVEES	TOTAL
1	Cases des tout petits	08	00	08
2	Ecoles maternelles	03	03	06
3	Ecoles Elémentaires	50	25	75
4	Collèges français	20	16	36
5	Collèges franco arabe	01	05	06

Source : IEF/Bureau planification/2014

II. Fonctionnement

➤ Pilotage et de la coordination

Le pilotage et la coordination sont assurés par l'Inspecteur de l'Education et de la Formation, secondé par l'Inspecteur de l'Education et de la formation adjoint et les chefs de districts. Ils sont assistés par trois (03) secrétaires :

- **Le Secrétaire général :** Il supplée l'Inspecteur de l'Éducation et de la Formation en cas d'absence.
- **L'Inspecteur Chef de District** est nommé par l'Inspecteur de l'Education et de la Formation. Il a pour missions le pilotage pédagogique, le contrôle, l'encadrement, la formation des maîtres et directeurs d'école, l'animation pédagogique, l'organisation des examens et concours et la construction d'un partenariat école-milieu efficace.

➤ Bureau Gestion des Ressources humaines.

Il est chargé de la planification, la dotation en personnels, le perfectionnement, les évaluations et les sanctions, les relations constructives avec les personnels et partenaires sociaux.

Outre le chef de bureau il comprend de trois (03) postes de travail :

- un chargé de la Planification et Mobilité des Personnels
- un chargé de la Gestion des Carrières et Affaires administratives
- un chargé de la Formation

➤ Bureau Gestion des Ressources financières et matérielles.

Le bureau Gestion des Ressources financières et matérielles appuie et veille à la gestion transparente, rationnelle et efficiente des ressources matérielles, financières, dans une optique de responsabilisation et d'imputabilité.

Outre le chef de bureau il comprend deux (02) postes de travail :

- un chargé de la Gestion financière
- un chargé de la gestion matérielle

➤ Bureau Gestion pédagogique et Evaluation des Apprentissages.

La gestion pédagogique et l'évaluation des apprentissages couvrent l'ensemble des domaines d'éducation et de formation. A ce titre, l'Inspection de l'Education et de la Formation assure la coordination du pilotage pédagogique : l'animation, l'accompagnement, l'évaluation de la mise en œuvre du pilotage pédagogique, des innovations pédagogiques et structurelles, l'évaluation des apprentissages, les activités culturelles et sportives.

Outre le chef de bureau il comprend deux (05) postes de travail :

- un chargé du développement intégré de la petite enfance (DIPE)
- un chargé du cycle fondamental
- un chargé de l'Education de base des jeunes, des adultes et des Langues nationales
- un chargé de l'Enseignement arabe et Daara
- un chargé des Examens et Concours

➤ **Bureau formation professionnelle, Technique et Apprentissage**

Il contribue à la coordination et au pilotage des activités de planification, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des plans , projet et programmes locaux de développement de la formation professionnelle, technique et de l'apprentissage.

Outre le chef de bureau il comprend deux (04) postes de travail :

- un chargé de la formation professionnelle
- un chargé de l'apprentissage
- un chargé des Etudes, des curricula, des Examens, concours et certifications

Un chargé de la formation continuée, de l'insertion et du suivi des formés

➤ **Bureau Planification et Suivi-évaluation**

Le Bureau Planification, Suivi-évaluation assiste les élus locaux dans la planification du PDDEF. Elle prépare la coordination et la tenue des revues sectorielles selon une périodicité définie à l'échelle de la circonscription.

Outre le chef de bureau il comprend deux (02) postes de travail :

- un chargé de la Planification et Statistiques
- un chargé du Suivi- Evaluation

➤ **Bureau Environnement et vie scolaire**

Le Bureau environnement et vie scolaire participe à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant, permettant le développement d'activités d'enseignements-apprentissages stimulantes. Il est chargé entre autres de la gestion des cantines, des manuels et du matériel didactique ; il supervise les activités liées aux technologies de l'information et de la communication(TIC), au sport, aux activités para et périscolaires.

Outre le chef de bureau il comprend deux (05) postes de travail :

- Un chargé de la nutrition et de la santé à l'école
- Un chargé de la vie scolaire

- Un chargé de manuels scolaires et du matériel didactique
- Un chargé des technologies de l'information et de la communication
- Un chargé des sports

➤ **Bureau Communication, Partenariat et Genre.**

La Division Communication et Partenariat favorise l'adhésion des différents partenaires et acteurs locaux au processus de renforcement de la décentralisation / déconcentration de la gestion du système. Elle assure la coordination de l'intervention des partenaires techniques et financiers.

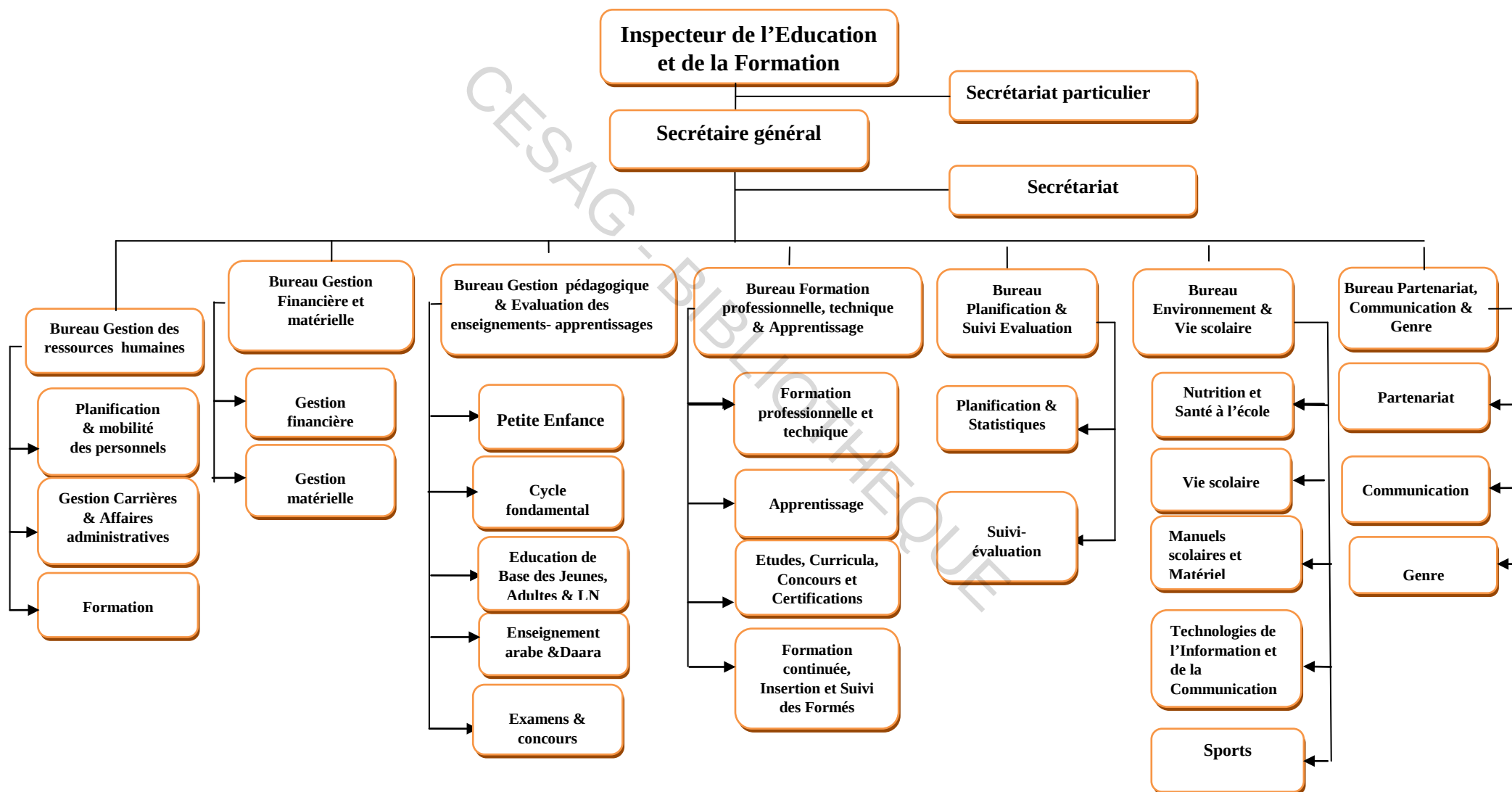
Outre le chef de bureau il comprend deux (03) postes de travail :

- un chargé du Partenariat
- Un chargé de la Communication
- un chargé du genre

Cette réorganisation de l'Inspection de l'Education et de la Formation a permis la mise en place d'un nouvel organigramme que nous allons présenter ci-dessous.

Organigramme Inspection de l'Education et de Formation (IEF)

Selon Décret N°2012-1276 du 13 novembre 2013 relatif à la création des IA et IEF



CHAPITRE 2 : EXPLOITATION DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

SECTION1 : EXPLOITATION DES DONNEES

Une étude sociale pertinente doit avoir des limites dans le temps et dans l'espace géographique. Ainsi ne pouvant pas interroger toute la population des maîtres contractuels, nous avons pris un échantillon.

I. Présentation des données

• Echantillonnage

Le questionnaire a été soumis aux différents maîtres contractuels répartis dans les huit (08) zones de la circonscription de la commune de Kaolack. Chaque zone est composée de maîtres contractuels du préscolaire et de l'élémentaire. Cela fait au total de cinq cent quarante-sept (547) agents composés d'enseignants en langue arabe et en français. Face à cet important nombre nous avons décidé de porter notre étude sur un échantillon de cent cinquante (150) enseignants contractuels par convenance ; avec comme critères de choix le sexe et l'ancienneté.

En plus du questionnaire, trois (04) personnes citées dans la rubrique guide d'entretien ont été soumises à cette interview, ce qui nous fait un total de cent cinquante-quatre personnes (154). Nous avons interrogé les concernés sur un questionnaire structuré autour des points suivants :

- ✓ Le paiement des salaires
- ✓ La rémunération
- ✓ La motivation
- ✓ La reconnaissance

• Difficultés rencontrées

La rédaction du mémoire pose toujours un certain nombre de difficultés qui peuvent avoir comme nom: retard dans le recueil et le dépouillement des questionnaires... Dans le cadre de ce mémoire, les difficultés rencontrées viennent essentiellement de la pauvreté de la littérature sur la rémunération des maîtres contractuels.

A cela s'ajoute le manque de temps lié surtout aux contraintes professionnelles, le souci d'être objectif dans la démarche de notre travail pour fournir des informations réelles, la

réticence de certains enquêtés (maîtres contractuels) qui n'étaient pas persuadés qu'il s'agissait seulement d'un document pédagogique et les contraintes liées à l'application de l'arrêté obligeant tous les agents de l'état ayant un salaire supérieur ou égal à cent mille francs (100 000) de domicilier leur salaire en banque.

Cependant nous avons réussi à contourner ces difficultés afin de fournir une étude qui apporte des recommandations qui si elles sont mises en œuvre pourront améliorer de façon considérable le système de rémunération des maitres contractuels.

- **Traitement des données**

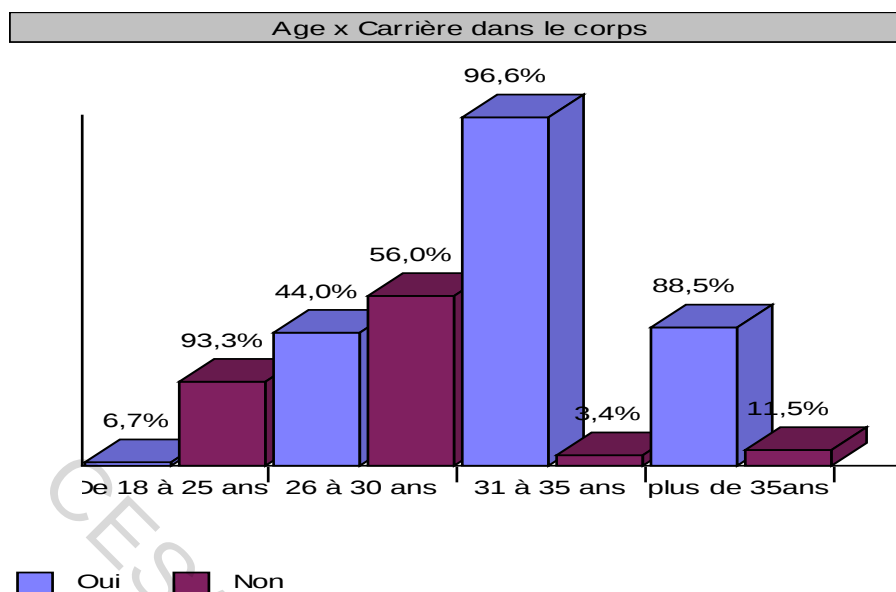
Pour notre étude nous avons porté notre choix sur le logiciel **SPHINX PLUS 2** version 4.5 pour nous aider à faire le traitement pour pouvoir donner des résultats probants afin de rendre cette étude fiable. Cette phase consiste à constater la signification des résultats obtenus et à en dégager des analyses et des interprétations. Les traitements et les analyses mettent à disposition différentes manipulations et offrent des représentations complémentaires. C'est à l'issue de ce traitement qu'on a obtenu les résultats ci-après vous allez voir dans ce second chapitre.

II. Présentation des résultats

Après une analyse des résultats issus de notre enquête, nous allons tenter de les interpréter suivant les différentes questions qui ont été posées dans le questionnaire adressé aux maîtres contractuels et les guides d'entretien administrés aux autorités académiques et financières de la commune de Kaolack.

Lien entre Age et carrière

Graphique 1 : Age et carrière



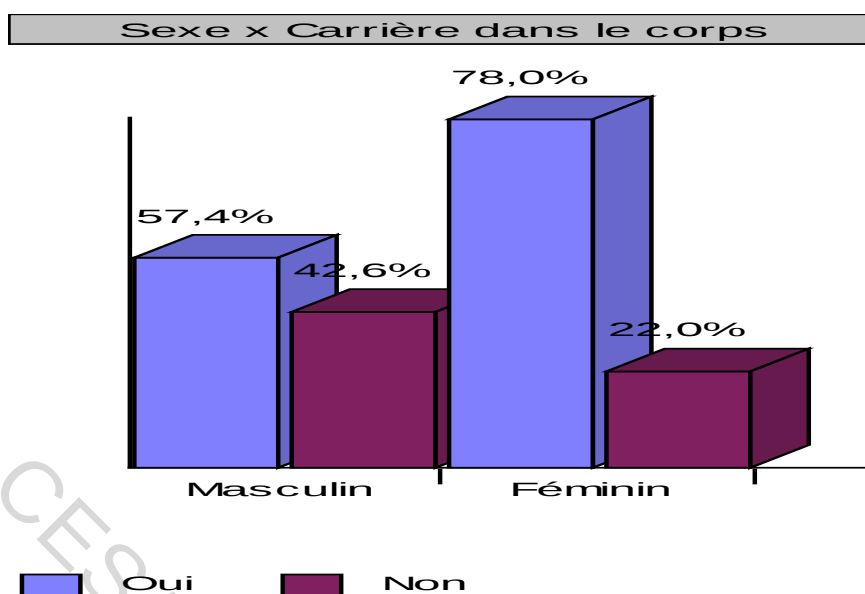
Après la lecture du graphique nous remarquons que la proportion de maîtres contractuels qui comptent faire carrière dans l'enseignement est plus élevée au niveau des tranches d'âges [31 à 35 ans] et [plus de 35ans] avec respectivement 96.6% et 88.5% de oui. Par contre pour les tranches d'âge [de 18 à 25 ans] et [26 à 30 ans] ont majoritairement répondu non avec respectivement 93.3% et 56.0%.

Ceci s'explique par le fait qu'au-delà de 35ans le contractuel ne peut pas être reclassé dans la fonction publique en tant que fonctionnaire. En effet au-delà de 35ans, le contractuel est nommé et titularisé en tant que agent décisionnaire de l'Etat quel que soit le diplôme professionnel obtenu.

Autre raison évoquée est celui de la vocation. En effet beaucoup de jeunes entrent dans l'enseignement non pas par vocation, mais qu'ils n'ont pas grand-chose à faire. L'enseignement est juste un passage pour se caser en vue d'intégrer d'autres corps.

Lien entre genre et carrière

Graphique 2 : genre et carrière



La lecture de ce graphique montre que la majeure partie des contractuels comptent faire carrière dans l'enseignement mais pour les oui les femmes sont supérieures aux hommes soit 78.0 % de femmes contre 57.4 % d'hommes. Pour le non la proportion des hommes est plus élevée par rapport à celui des femmes soit 42.6% contre 22.0%.

Ce fait signifierait que les femmes à cause de certains faits sociaux (maternité, mariage, etc.) ne font pas d'études poussées, elles se lancent en masse dans l'enseignement pour avoir un travail et un revenu et peinent souvent à obtenir leur diplôme professionnel qui leur permet d'avancer dans le corps ou intégrer d'autres corps par voie de concours professionnel.

Cela s'explique par le fait que certains disent qu'ils considèrent le métier d'enseignant comme un moyen de subsistance, autrement dit un gagne-pain seulement. Cependant au même moment, ils jugent que les salaires sont bas par rapport aux agents de l'Etat de la même hiérarchie. D'autres le considèrent comme un moyen pour accéder à d'autres métiers, compte tenu des débouchés offerts.

• **Paiement des salaires**

Tableau N° 2 : Appréciation procédure d'engagement

Procédure d'engagement	Nb. cit.	Fréq.
Courte	0	0,0%
Moyenne	42	28,0%
Longue	102	68,0%
Ne sait pas	6	4,0%
TOTAL OBS.	150	100%

Dans l'appréciation de la procédure d'engagement, 28.0 % disent qu'elle est moyenne, 68 % jugent qu'elle est longue et 4.0 % disent ne pas savoir. Ainsi la majorité juge la procédure longue. Cela s'explique par le retard des salaires parfois à un manque de crédits mais surtout à des contrôles au CRF et au trésor qui ne font qu'allonger la procédure. Ces deux institutions font le même travail de contrôle en ce qui concerne les salaires des contractuels.

Le mode de paiement des rémunérations est inefficace et démotivant. Depuis la création du corps des maîtres contractuels, l'Etat n'a pas mis en place un dispositif efficace permettant de les désintéresser à temps comme les autres agents de la fonction publique. Certains sont obligés d'attendre jusqu'au 5 de chaque mois ou même au-delà, à moins que l'agent soit dans une banque qui paye par anticipation. Cette situation est frustrante pour les maîtres contractuels. Ces retards sont dus au fait que la rémunération de cette catégorie d'agents de l'Etat n'est pas gérée par la Direction des soldes et rentes viagères.

Tableau N°3 : Difficultés de la bancarisation

Difficultés au lieu de paiement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,7%
Oui	77	51,3%
Non	72	48,0%
TOTAL OBS.	150	100%

Sur l'échantillon considéré 51.3 % des enquêtés affirment rencontrer des difficultés avant de percevoir leur salaire ; 48.0 % estiment qu'ils n'ont pas de difficultés et 0.1 % n'ont pas donné de réponses.

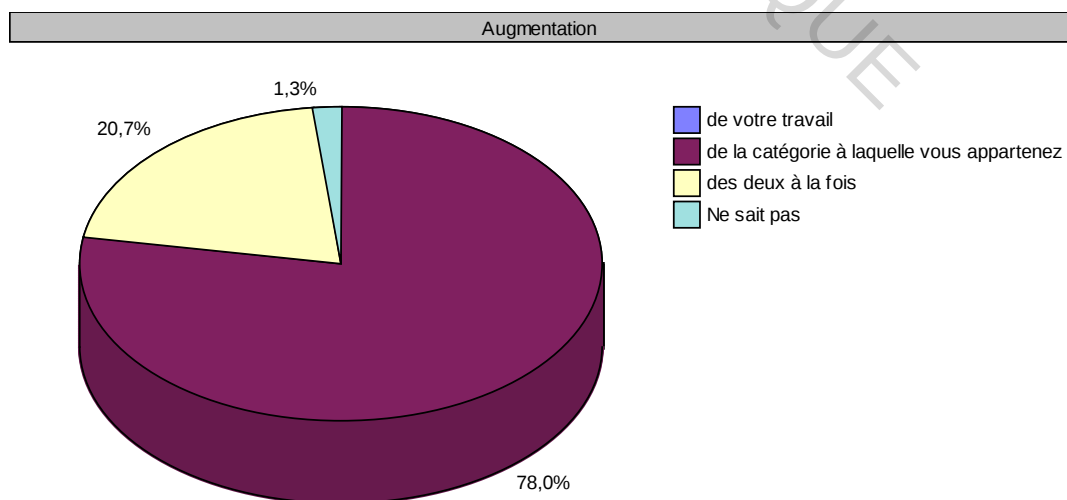
Ces résultats s'expliquent par le fait que seule trois (3) banques paient par anticipation sur plus d'une dizaine d'institutions financières de la place. Toutes les autres institutions attendent que les salaires fassent le circuit (IEF, CRF, Trésor, banque) avant de donner aux intéressés leur dû. Les difficultés sont beaucoup plus grandes pour ceux qui sont dans les Mutuelles. En effet dans les mutuelles le circuit des salaires est plus long que dans les banques car avant d'arriver au niveau des mutuelles, les salaires passent par une banque d'agrément d'où la longueur du circuit. Ainsi des agents peuvent rester jusqu'au-delà du 10 de chaque mois avant de percevoir leur salaire. Alors qu'il est mentionné dans l'article L.115 du Code du travail « *Les paiements mensuels doivent être effectués au plus tard 8 jours après la fin du mois de travail qui donne droit au salaire ; les paiements à la quinzaine ou à la semaine, au plus tard 4 jours ou 2 jours après la quinzaine ou la semaine qui donne droit au salaire* ». ¹⁴

Cette procédure semble plus rapide depuis la mise en place du logiciel FINPRONET¹⁵ qui permet le traitement informatique des salaires. Mais force est de constater que les retards de salaires persistent toujours. En réalité c'est la concurrence entre les banques qui joue en faveur des contractuels par les paiements par anticipation.

Malgré la bancarisation, le mode d'engagement des rémunérations reste inchangé. En effet les maîtres contractuels sont considérés comme des prestataires de services. Et, pour cela, il faut chaque mois renouveler les états de paiement et faire des appels de fonds.

- **La rémunération**

Graphique 3 : Critères d'augmentation de la rémunération



¹⁴ Code du travail Loi n° 97-17 du 1^{er} Décembre 1997

¹⁵ Nouveau logiciel de gestion des rémunérations de corps émergents

A la lecture de ce graphique sur l'augmentation salariale 78.0 % des agents interrogés affirment que l'augmentation dépend de la catégorie à laquelle ils appartiennent, 20.7 % soutiennent que c'est à la fois le travail et la catégorie et 1.3% affirme ne pas savoir.

En effet l'augmentation du salaire du contractuel dépend de la catégorie à laquelle ils appartiennent. En principe chaque deux ans le maître contractuel doit passer d'une catégorie à une autre et ce glissement catégoriel est synonyme d'augmentation salariale.

Ceux qui affirment que c'est les deux à la fois car ils font allusion au travail à fournir pour réussir aux examens professionnels. En réalité l'obtention d'un diplôme professionnel ne permet d'avoir une augmentation de salaire immédiate pour le contractuel mais plutôt à une intégration dans la fonction publique.

Donc le maître contractuel n'a aucune influence sur l'augmentation de son salaire. Les agents qui ont répondu oui à cette question font allusion aux mouvements de grèves qui leur ont permis de bénéficier d'un certain nombre d'avantages comme la prime scolaire. Ainsi la majeure partie des agents interrogés affirment que ces grèves dues à la rémunération ont des conséquences sur les enseignements et sur le quantum horaire.

Ainsi le quantum horaire en prend un sacré coup. Il faut noter que cette perte d'heures est estimée à 2 ou 3 jours ouvrables par mois selon les contractuels et directeurs interrogés. Mais cette perte varie selon les écoles. Dans les écoles d'applications il n'y a pratiquement pas d'heures perdues à cause du nombre insignifiant de contractuels dans ce genre d'établissement et à la présence de maîtres suppléants. Par contre dans les autres écoles, compte tenu du nombre élevé de contractuels la présence de suppléants ne peut pas empêcher la perte d'heures.

En dehors des heures perdues, la majorité des agents interrogés affirment que le système de rémunération n'est pas motivant. Certains affirment ne pas pouvoir se concentrer pour dispenser des cours quand ils ont des problèmes de salaire. Si l'agent n'est pas motivé il ne peut pas donner un enseignement de qualité.

Tableau N° 4 : Partie variable de la rémunération

Partie variable	Nb. cit.	Fréq.
Oui	123	82,0%
Non	27	18,0%
TOTAL OBS.	150	100%

Par rapport à la partie variable de leur rémunération, 82,0% des maîtres contractuels interrogés affirment avoir une partie variable dans leur rémunération et 18,0% soutiennent le contraire.

En effet cela s'explique par le fait que la rémunération des maîtres contractuels est essentiellement composée de salaire et d'une prime dite scolaire. C'est une rémunération qui n'a pas d'avantages en nature. En dehors du salaire les maîtres contractuels bénéficient d'une prime scolaire de 25 000 F. Il faut noter que cette prime est forfaitaire donc invariable.

Le salaire était constant, chaque mois les agents recevaient le même montant car ils payaient un montant forfaitaire comme impôt sur le revenu. Ce n'est qu'en 2013 avec l'application de la loi N° 2012-31 du 31 décembre 2012 portant sur code général des impôts que les salaires des maîtres contractuels ont varié. Donc le système de rémunération ainsi constitué n'est pas motivant.

Tableau N°5 : Appréciation des rémunérations par les MC

Appréciation des rémunérations	Nb. cit.	Fréq.
bien payé	0	0,0%
normalement payé	19	12,7%
plutôt mal payé	131	87,3%
TOTAL OBS.	150	100%

A la lecture de ce tableau sur l'appréciation des rémunérations, 87,3% des agents interrogés affirment qu'ils sont plutôt mal payés et seul 12,7% des maîtres contractuels juge

qu'ils sont normalement payés. Cela s'explique par le fait que cette rémunération n'est pas diversifiée de par sa composition. En dehors du salaire et de la prime scolaire les maîtres contractuels n'ont pas d'autres avantages.

Le système rémunération n'est pas satisfaisant malgré son évolution. Essentiellement composé du salaire, la rémunération des maîtres contractuels est passée de 120307F en 2007 à 145307F en 2011. Il faut aussi noter l'obtention d'une prime scolaire de 25000. Ces avancées considérables de la rémunération des maîtres contractuels n'ont pas amélioré leur condition de vie du fait de l'inflation.

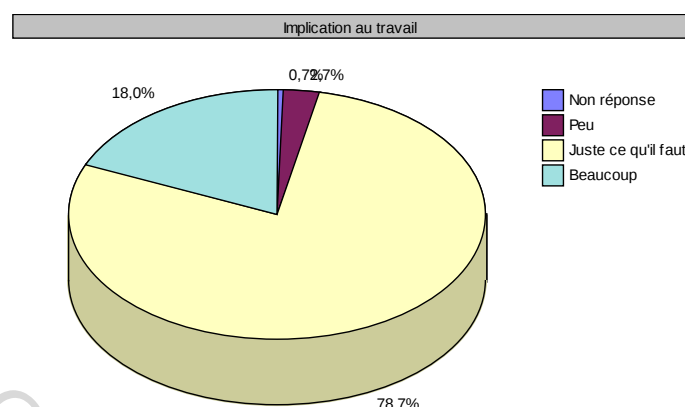
Au début du projet, les corps émergents étaient recrutés pour servir dans les zones rurales où les autorités locales devraient prendre en charge leur restauration et leur hébergement. Mais avec le vieillissement des enseignants, les maîtres contractuels étaient appelés à servir dans les villes pour combler ce manque, ce qui n'a pas aidé à améliorer leur situation.

En 2003, l'intersyndicale des enseignants avait demandé au gouvernement, l'octroi d'une indemnité de logement pour les corps émergents. En lieu et place le gouvernement avait promis 6100 parcelles viabilisées dans les zones aménagées et concertées dans plusieurs régions du pays, dans le cadre de la politique de promotion de l'habitat social. Mais jusqu'à présent ce projet n'est pas concrétisé. Ainsi les maîtres contractuels n'ont pas d'indemnité de logement et la politique d'habitat social n'a pas donné les résultats escomptés.

Le pourcentage élevé d'agents (87,3%) qui jugent qu'ils sont mal rémunérés et les composantes de cette rémunération nous permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle le système de rémunération des maîtres contractuels n'est pas motivant.

• **Motivation**

Graphique 4 : Implication au travail



La lecture de ce graphique montre que la majorité des agents interrogés s'implique pour juste ce qu'il faut soit 78.7 %, seul 18.0 % s'implique beaucoup dans le travail.

En effet cette situation est corrélée avec la motivation des agents car 50% parmi eux affirment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur comme présenté dans le tableau suivant.

Tableau N° 6 : Nombre de grèves liées à la rémunération

Nombre de grèves	Nb. cit.	Fréq.
Pas de grève	23	15,3%
Une grève	31	20,7%
Deux grèves ou plus	96	64,0%
TOTAL OBS.	150	100%

La lecture de ce tableau montre que 64% des agents interrogés affirment avoir fait au moins deux grèves, 20.7% l'ont fait une fois et 15.3% n'ont pas fait de grève liée à la rémunération.

En effet la fréquence du nombre de grèves liées à la rémunération peut être expliquée par le fait que beaucoup d'acquis ont été obtenus par les maîtres contractuels grâce aux mouvements de grèves. Parmi ces acquis nous pouvons citer la prime scolaire qui est un montant non imposable. Ainsi la rémunération du maître contractuel qui était composée uniquement du salaire a connu une certaine valorisation.

Le pourcentage élevé (64% au moins 2 grèves) des maîtres contractuels qui vont en grève à cause de la rémunération confirme notre hypothèse 2 selon laquelle le système de

rémunération des maîtres contractuels mis en place par l'Etat du Sénégal entraîne des dysfonctionnements dans le système éducatif.

Tableau N° 7 : Reconnaissance du travail

Reconnaissance du travail	Nb. cit.	Fréq.
Oui	49	32,7%
Non	75	50,0%
Ne sait pas	26	17,3%
TOTAL OBS.	150	100%

Aujourd'hui force est de constater que le courant ne passe plus entre les autorités administratives et les enseignants, en particulier les corps émergents. On voit souvent des autorités administratives s'en prendre aux enseignants par voie de presse. Les autorités académiques se comportent en gendarmes alors qu'ils ont une mission de contrôle et d'encadrement.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

A l'issue des interprétations faites sur les résultats obtenus lors de notre enquête, nous nous rendons compte qu'il y a des améliorations à faire et, un certain nombre de recommandations s'imposent pour une amélioration du système de rémunération des maîtres contractuels.

Il faut noter que pour venir à bout des dysfonctionnements dans la gestion de la rémunération des corps émergents, il faut des recommandations à la fois au niveau central et au niveau local.

I. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau central

Il faut que l'Etat définisse une politique de rémunération pour les corps émergents. Cette élaboration suppose de procéder à certains arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux.

Il devra veiller à l'équité de la rémunération des corps des agents de la fonction publique. Pour ce faire il faut appliquer le principe suivant :

- **Équité salariale** qui s'emploie dans le contexte des programmes prescrits par des conventions, comme la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération de 1951, de

l'Organisation Internationale du Travail visant à atteindre de façon organisée l'équité des rémunérations.

Une bonne gestion stratégique de la rémunération permettra ainsi assurer une satisfaction des agents, de les motiver davantage.

Ainsi dans la pratique il faut que les crédits qui servent à payer les maîtres contractuels soient mis à la disposition des IEF à temps par les autorités centrales notamment le ministère des finances par l'intermédiaire de la DAGE (Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement) du Ministère de l'Education.

Pour éviter tous les dysfonctionnements liés à la disponibilité des crédits, il faut :

- Avoir une volonté politique pour permettre la disponibilité des crédits. En effet l'excuse donnée par l'ancien ministre des Finances M. Abdoulaye Diop était la règle de convergence de l'UEMOA qui dit que la masse salariale sur recettes fiscales ne doit pas dépasser 35%. C'est pourquoi ces crédits ne sont pas mis dans « la chaîne solde » du budget mais plutôt dans la rubrique « dépenses de matériel ». Toutefois, le ministre des Finances rassure que même avec l'intégration de ces salaires dans la rubrique Solde du Budget, cela ne ferait pas exploser la masse salariale. Il dit : *« Si on les intégrait dans la masse salariale, quand même on serait toujours en deçà de 35% parce que nos performances en recouvrement nous permettent de les classer »*, non sans ajouter : *« Mais il ne faut pas renoncer à cela, c'est une botte secrète que nous gardons, on ne sait jamais ce qui va se passer »*.

Ceci montre que si le gouvernement a la volonté politique pour le faire il n'y aura plus de problème de disponibilités de crédits.

En effet mettre les salaires des corps émergents dans « la chaîne solde » est la solution la mieux partagée par les concernés et les acteurs de l'éducation car avec elle, la rémunération des contractuels serait traitée de la même façon que celle des fonctionnaires. Cela mettrait fin aux dysfonctionnements tels que les retards de salaire, les grèves, les doubles salaires, les manques de crédits et faciliterait le travail aux CRF, aux payeurs et aux préfets.

En effet l'acte additionnel **N° 04/99 portant pacte de convergence**, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en son article 19 stipule « Les critères de second rang, au nombre de quatre (04), sont les suivants :

- **Ratio de la masse salariale sur les recettes fiscales : il ne devrait pas excéder 35%** en l'an 2002 ;

- Ratio des investissements publics financés sur ressources internes rapportés aux recettes fiscales : il devrait atteindre au moins 20% en l'an 2002.
- Ratio du déficit extérieur courant hors dons par rapport au PIB nominal : il ne devrait pas excéder 5% en l'an 2002 ;
- Taux de pression fiscale : il devrait être supérieur ou égal à 17 % en l'an 2002 »¹⁶.

En regardant l'évolution de l'indicateur de la masse salariale de 2008 à 2013, nous constatons que seul le Sénégal n'a pas atteint ou dépassé la barre des 35 % recommandés comme nous le montre le tableau ci- dessous :

Tableau N°8 : Indicateur de convergence (ratio masse salariale sur les recettes fiscales dans l'UEMOA

PAYS	ANNEES					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BENIN	35.6	45.1	45.4	47.4	46.8	43.6
BURKINA FASO	44.7	46.2	43.5	40.5	37.3	34.8
COTE D'IVOIRE	43.8	41.5	41.5	48.2	42.2	43.1
GUINEE BISSAU	96.4	75.6	79.2	71.3	62.0	60.2
MALI	35.7	34.2	34.0	35.7	39.0	35.7
NIGER	36.5	33.5	34.7	32.4	34.6	30.9
SENEGAL	32.0	33.6	32.8	33.2	33.59	32.7
TOGO	33.3	41.2	33.5	35.9	36.7	34.4

Source : www.uemoa.int

Au regard de ce tableau, nous constatons que le Sénégal est le seul pays avec le Niger à ne pas dépasser les 35%. Donc cela conforte la thèse du ministre qui disait : « Si on les intégrait dans la masse salariale, quand même on serait toujours en deçà de 35% parce que nos performances en recouvrement nous permettent de les classer».

Mais selon des responsables et les techniciens du Ministère des Finances que nous avons interrogés, cette solution ne peut être mise en œuvre actuellement car la masse salariale va dépasser les normes de la règle de convergence de l'UMEOA. A titre d'exemple rien que pour l'académie de Kaolack la masse salariale des contractuels d'environ 425 000 000 FCFA par mois et si on multiplie ce montant par le nombre d'académies dans le pays.

¹⁶ l'acte additionnel N° 04/99 portant pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

- Revoir le corps, selon certains fonctionnaires du Ministère des Finances, le statut des corps émergents ne leur permet pas d'être pris en compte dans la masse salariale des fonctionnaires car les contractuels doivent être pris en charge par le service qui les emploie. Ainsi il faut créer des dispositions particulières pour ces agents de l'Etat comme la création de comptes spéciaux au Trésor pour les payer. C'est le cas pour le paiement des bourses des étudiants. Donc la mise en place de ces dispositions permettra de disposer des crédits à temps, d'éviter les manques de crédits à la fin de chaque session budgétaire.
- L'autre solution préconisée est la suppression du corps des maîtres contractuels comme c'est le cas avec le corps des volontaires qui disparaîtra du système à partir d'octobre 2014. Donc Il est possible de supprimer celui des contractuels en général et des maîtres contractuels en particulier si l'Etat mène une politique de recrutement cohérente et une utilisation efficiente des ressources humaines disponibles. Aujourd'hui force est de constater qu'il y a un surplus d'enseignants notamment dans les circonscriptions de Kaolack, Thiès, Dakar et Saint Louis.

Recommandations

En attendant de supprimer ce corps il faut établir une coordination entre les Ministères de l'Education, des Finances et de la Fonction Publique. En effet le Ministère de l'Education est chargé du recrutement, de la mobilité et du paiement des MC, celui de la Fonction Publique s'occupe des avancements, de la titularisation et celui des Finances se charge de la mise à disposition des crédits et des mises en solde des agents intégrés dans la Fonction Publique.

Le Ministère de l'Education doit disposer du nombre exact de MC de chaque IEF du pays au Ministère des Finances pour la mise en place des crédits et de façon déconcentrée.

Le Ministère de la Fonction Publique doit donner la liste des agents reclassés et faire parvenir l'information aux deux autres ministères.

De son côté le ministère des Finances doit communiquer aux ministères de la Fonction Publique et de l'Education la liste des agents mis en solde par mois, et toutes ces informations doivent être disponibles au niveau des IEF, le lieu d'élaboration des bases de données. Ainsi chaque organisation pourra mettre sa base de données à jour chaque mois.

Pour qu'une telle coordination puisse exister il faut la mise en place d'un dispositif commun, par exemple un logiciel commun pour éliminer les lourdeurs administratives. Ce logiciel devra exister au niveau des Ministères concernés et aux différentes IEF. Déjà plusieurs

logiciels de gestion des bases de données existent mais chaque Ministère utilise son propre logiciel.

La mise en place de ce dispositif permettra à chaque ministère et IEF de disposer les informations à temps réel. Il s'agit des informations sur la mobilité, les avancements les reclassements et les mises en solde. Ainsi chaque IEF pourra mettre à jour sa base de données avant le 05 de chaque mois, en vue de préparer les salaires du mois suivant. Et le Ministère des Finances se chargera de centraliser la rémunération des corps émergents.

Par conséquent le Ministère de l'éducation maîtrisera le nombre de MC chaque mois ; celui de la Fonction Publique évitera les doubles emplois entre avancement et reclassement, gagnerait du temps dans le traitement des arrêtés ; celui des finances fera des économies en mettant fin au phénomène de doubles salaires.

Donc au niveau central les solutions aux problèmes de la rémunération des MC passent par une volonté politique, par la mise en place des dispositions particulières qui permettront une coordination entre les ministères concernés et par l'informatisation des procédures puisqu'une centralisation des salaires au Ministère des Finances augmentera la masse salariale.

Cependant l'existence de solutions au niveau central à elles seules ne suffit pas car des organisations qui sont au niveau local interviennent dans la rémunération des MC.

II. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau local

Après la mise à disposition des crédits, d'autres dysfonctionnements interviennent dans la gestion de la rémunération des MC. Les recommandations à ce niveau sont à l'endroit des organisations locales : IEF, CRF, Trésor, Banques.

Pour éviter tout dysfonctionnement lié à la procédure d'engagement, la quasi-totalité des personnes impliquées prône l'allègement de la procédure. Ainsi il faut :

- **Au niveau de l'IEF** réduire le nombre d'intervenants dans la procédure. Une seule personne pouvait se charger de faire les états, les engagements et les cachets soit le responsable de paie ou le gestionnaire au lieu de trois. Avec trois intervenants, un seul retard dans la chaîne crée un dysfonctionnement sur toute la procédure. Il faut aussi une étroite collaboration entre le bureau des ressources humaines et le bureau de la gestion financière pour mettre à jour la base de données (supprimer les agents intégrés, les décédés, les affectés et ajouter les nouveaux venus) et faire les appels de fonds à temps.

- **Au niveau du Contrôle Régional des Finances**, il faut que le travail de vérification se fasse le plus rapidement possible. Il arrive que les états fassent plus de 48h au CRF pour absence du responsable. Il faut noter que ce travail effectué par le CRF est aussi repris au niveau du trésor. Ainsi il tient lieu de se demander de l'opportunité de l'intervention du CRF dans la procédure.
- **Au niveau du Trésor Public**, il faut affecter un personnel suffisant et qualifié. En effet les états font jusqu'à 48 heures au trésor, il faut une informatisation des salaires selon un responsable au niveau du trésor. Ce qui permettra de contrôler facilement et rapidement les états afin d'éviter les doublons et les erreurs sur les comptes bancaires.
- A côtés de ces solutions, des suggestions ont été proposées par certains agents. La majeure partie d'entre eux propose de percevoir au trésor pour écourter la procédure. D'autres prônent la création d'une sorte de mutuelle gérée par le Ministère de l'Education et qui aura une représentation dans chaque IEF.

La création d'une telle institution n'est pas la solution dans la mesure où les crédits alloués ne sont jamais suffisants du fait de la non maîtrise des effectifs.

Recommandations

Il vaut mieux supprimer le corps des contractuels en recrutant des fonctionnaires comme avant. Ceux qui étaient recrutés avec le niveau du BFEM faisaient une formation de 4ans et d'un an pour ceux qui avaient le BAC. Ainsi le Sénégal avait des enseignants de qualité. Aujourd'hui force est de constater qu'il y a un surplus d'enseignants dans beaucoup de circonscriptions du pays. L'état doit maîtriser le nombre d'enseignants afin de pouvoir faire des recrutements efficaces et efficients pour rationaliser la masse salariale.

Pour avoir la qualité et l'équité dans le système éducatif il faut un recrutement, une formation de qualité et un système de rémunération équitable.

- **Mise en place d'un système de rémunération motivant**

Il est essentiel pour les entreprises, organisations publiques et même associations, de disposer d'un personnel motivé et impliqué dans son travail. Ainsi la fonction publique sénégalaise ne doit pas être en reste. Le système de rémunération, axe essentiel de la gestion des ressources humaines, constitue un levier important pour entretenir cette motivation.

Pour avoir un système de rémunération motivant il faut que l'Etat mette en place un système basé sur l'emploi, les performances et les conditions de travail.

Ce qui permettra de diversifier des composantes de la rémunération des maîtres contractuels. Au salaire de base il faudra ajouter un ensemble de périphériques complémentaires qui permettent à l'Etat de proposer à ce personnel des dispositifs qui tiennent compte des performances. Il s'agira de mettre en place dans le moyen terme d'un système de rémunération composée de trois plages :

- Une plage constante qui est composée du salaire de base
- Une plage variable basée sur les résultats réalisés et
- Une plage composée par les autres avantages

C'est à partir d'un tel système de rémunération que l'Etat parviendra à fidéliser et motiver les maîtres contractuels.

Dans le court terme, il s'agit de prendre des mesures telles que :

- L'octroi d'une indemnité comme celle du logement même si elle n'a pas le même montant que celle des fonctionnaires.
- Le paiement des rémunérations à temps
- La suppression de la longue procédure d'engagement¹⁷

¹⁷ Procédure d'engagement décrite aux pages 25 et 26 de ce mémoire

CONCLUSION

La gestion des ressources humaines dans n'importe quel domaine donne une importance capitale à la rémunération. En effet l'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il reçoit influe sur le climat social de son organisation.

Pour atteindre l'objectif de la scolarisation universelle d'ici 2015, de nombreux gouvernements engagent des enseignants contractuels pour réaliser des économies et augmenter rapidement les effectifs, mais dans la mesure où ces enseignants n'ont pas la formation et des conditions de travail adéquates, cette pratique a des répercussions négatives sur la qualité de l'enseignement et la rémunération.

Pour rendre l'enseignement primaire obligatoire et gratuit pour tous, le Sénégal a recruté massivement des enseignants contractuels. Ce recrutement a entraîné une gestion problématique des ressources humaines du point de vue de la formation, de la carrière et surtout de la rémunération de « ces nouveaux enseignants ».

C'est pourquoi depuis 1995 ce projet des volontaires a connu plusieurs mutations tant du point de vue du recrutement, de la formation, de la carrière et de la rémunération. C'est dans le domaine de la rémunération qu'on note les plus importantes mutations notamment dans la gestion des rémunérations des corps émergents. Cette gestion pose des problèmes tant au niveau central qu'au niveau déconcentré.

Chaque année des perturbations liées à des revendications salariales de ces corps émergents sont notées dans le système éducatif sénégalais en général et dans le cycle élémentaire en particulier. Ces dernières ont des conséquences négatives sur la qualité des enseignements avec beaucoup d'heures perdues.

Pour ce faire, il faut que les décideurs, les gestionnaires en un mot tous les acteurs qui interviennent au niveau de la rémunération des MC soient des hommes intègres, crédibles et soucieux du bien-être des enseignants contractuels, de l'avenir de l'école sénégalaise et de ses composantes, pour respecter les maîtres contractuels qui composent aujourd'hui la majorité des enseignants dans les écoles préscolaires et élémentaires.

Les résultats obtenus lors de notre étude montrent qu'il y a du chemin à faire pour mettre fin aux dysfonctionnements dans la gestion de la rémunération des corps émergents et éviter les heures perdues qui influent négativement sur la qualité des enseignements.

Il ne sert à rien de vouloir recruter massivement des enseignants si on n'arrive pas à les rémunérer convenablement et à temps. Même si les crédits venaient à temps et que les procédures étaient réduites, cela n'empêcherait pas les dysfonctionnements dans la gestion de la rémunération.

Ces résultats confirment à souhait nos hypothèses de travail selon lesquelles : « Le système de rémunération des maîtres contractuels n'est pas motivant et entraîne des dysfonctionnements dans le système éducatif ».

Les assises nationales tenues du 28 au 30 Août 2014 portant sur l'éducation et la formation devraient être l'occasion d'élaborer des plans d'actions au-delà des propositions de recommandations. Mais force est de constater qu'il sera difficile de mettre en œuvres ces recommandations.

Concernant la rémunération des enseignants en général, les propositions et recommandations des assises nationales sur l'éducation et la formation en parlent que dans la rubrique motivation, sans pour autant parler de la manière de les mettre en œuvre en ces termes : « *Rendre plus attractive la fonction enseignante par des mesures de reconnaissance sociale, d'amélioration de la rémunération, de distinction et d'excellence ; Définir pour l'enseignant (e) une politique de soutien et de motivation par un système d'octroi de prêt encadré par l'Etat ; Renforcer la protection de l'enseignant (e) pour lui permettre d'exercer sa fonction en toute quiétude ; Motiver les enseignant(e)s en zones difficiles* ». ¹⁸

Par ailleurs les assises évoquent les salaires pour *renforcer l'informatisation et décentraliser la gestion des personnels et des salaires pour plus d'efficacité* par le transfert de la gestion à la fonction publique locale. L'autre aspect évoqué, sur les salaires, dans le pacte de stabilité, est le paiement à temps des salaires et indemnités des enseignants.

En somme, dans les propositions et recommandations des assises nationales sur l'éducation et la formation, le retard de paiement des salaires est traité mais les voies et moyens pour améliorer la rémunération des enseignants ne sont pas évoqués.

¹⁸ Propositions de recommandations -Assises de l'éducation du Sénégal-p 36.

En définitive, l'éducation n'a pas de prix mais ici le prix à payer c'est la qualité des enseignements. Cela passe par une bonne formation, une motivation et une bonne rémunération des enseignants.

Ainsi l'Etat en premier lieu, doit avoir la volonté politique pour mettre fin aux dysfonctionnements liés à la rémunération des maîtres contractuels. Si à cette volonté, s'ajoutent la disponibilité des crédits et une coordination entre les ministères, les perturbations liées aux salaires disparaîtront dans le système éducatif.

Aujourd'hui il appartient à chacun des acteurs (autorités étatiques, enseignants, élèves, syndicats, parents d'élèves, société civile, chefs religieux et coutumiers etc.) de faire une autocritique pour sortir notre cher pays le Sénégal de l'impasse dans laquelle s'engouffre notre système éducatif.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Campoy Eric., Maclouf Etienne., « Gestion de ressources humaines » Ed. Pearson Education, France, 2011 :244 p

Peretti, Jean-Marie « Dictionnaire des ressources humaines » Ed Vuibert, Paris, 2011,267p

Peretti, Jean-Marie « Gestion des ressources humaines » Ed Vuibert, Paris, 2013 ,259 p

Roman, Bernard « Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance » Ed. Dunod, Paris, 2010,264 p

Taieb, Jean-Pierre, La masse salariale : Techniques de calcul et stratégies d'évolution Ed. 3, Dunod, 2008,221p.

PUBLICATIONS

ALAIN BOUVIER « Enseignants, Documentalistes et CPE contractuels »Académie de Clermont-Ferrand -Septembre 2002

Jean BOURDON et Alain Patrick NKENGNE « Les Enseignants Contractuels : Avatars Et Fatalités De L'éducation Pour Tous » Institut de sciences politiques, Université de Zürich-juin 2007

MEN : Annuaire statistiques scolaires : 2009 MEN/DPRE

MEN : « Guide pratique sur la carrière de l'enseignant »Edition 2003

LOI

Code du travail Loi n° 97-17 du 1^{er} Décembre 1997

DECRETS

Décret n° **99-908** du 13 septembre 1999 relatif aux conditions d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

Décret n° **2004-1650** du 30 décembre 2004 relatif aux conditions d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

Décret n° **2008-534** en date du 22 mai 2008 relatif aux conditions d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

Décret N°**2012-1276** du 13 novembre 2013 relatif à la création des IA et IEF

RAPPORTS

Rapport de Gottelmann Duret « Les enseignants et la qualité de l'éducation : suivi des besoins mondiaux d'ici 2015 »« le recrutement des enseignants sans formation initiale : Quelles alternatives ? Quels risques ? Quelles stratégies de formation ? » juin 2007

Rapport de l'AfriMAP « Sénégal : Prestation efficace des services d'éducation » édition 2010

Rapport de l'Institut de statistique de l'UNESCO « Les enseignants et la qualité de l'éducation : suivi des besoins mondiaux d'ici 2015 » Montréal 2006

Rapport de Marc Sandman « Rapport mondial de suivi sur l'EPT L'éducation pour tous en 2015 Un objectif accessible ? » 2008

Rapport étude de cas sur les volontaires- Mafakha Toure et al, ADEA 2002

WEBOGRAPHIE :

www.assises-education.sn consulté le 10/09/2014

www.efareport.unesco.org , **Rapport Mondial de Suivi sur L'EPT**, consulté le 07/08/2014

www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm consulté le 10/09/2014

www.lesoleil.sn *Bancarisation des salaires des enseignants* **consulté le 07/08/2014**

www.popxibaar.com Gestion De La Masse Salariale consulté le 07/08/2012

www.seneweb.com/news/Economie/gestion-de-la-masse-salariale consulté le 07/08/2014

www.uis.unesco.org/publications/teachers2006. Enseignants et qualité de l'Éducation: Suivi des besoins mondiaux 2015 consulté le 07/08/2014

www.volontaires.sn **textes et règlements en vigueur qui régissent le corps des volontaires de l'éducation** consulté le 07/08/2014

ANNEXES :

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Questionnaire

Annexe 3 : Décret **n° 99-908** du 13 septembre 1999 relatif aux conditions d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien est destiné aux autorités financières de la commune de Kaolack notamment le contrôleur régional des finances, au payeur régional et aux chefs d'établissements financiers.

SUJET : LE SYSTEME DE RENUMERATION DES CORPS EMERGENTS.

1. Présentation de l'organisation
2. Différents services intervenant dans la rémunération des MC
3. Difficultés rencontrées dans le traitement des salaires (Primes, Avancement...)
4. Recommandations

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS

MEN/IEF KLCOM/AOUT 2014

Ce questionnaire est destiné à recueillir vos impressions sur le système de rémunération des maîtres contractuels. Celui-ci est anonyme et n'engage nullement votre responsabilité. Il a pour but d'analyser et de comprendre la gestion de la rémunération des corps émergents notamment les maîtres contractuels.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire le plus précisément possible en cochant les cases correspondant à vos réponses.

Caractéristiques sociodémographiques

Merci de cocher une seule case

1. Quel est votre tranche d'âge ?

- ☐ 1. De 18 à 25 ans
☐ 2. 26 à 30 ans
☐ 3. 31 à 35 ans
☐ 4. Plus de 35ans

2. Quel est votre sexe ?

- ☐ 1. Masculin
☐ 2. Féminin

3. Quelle est votre tranche d'ancienneté dans le métier?

- ☐ 1. Moins de 05 ans
☐ 2. 05 à 10 ans
☐ 3. 10 à 15 ans
☐ 4. 15 à 20 ans
☐ 5. Plus de 20 ans

Paie et Salaire

Merci de cocher une seule case

4. Êtes-vous payés par billettage

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

5. Quels sont les avantages du billettage ?

.....
.....

6. Quels en sont les inconvénients?

.....
.....

7. Que pensez-vous du billettage?

- ☐ 1. Bon
☐ 2. Passable
☐ 3. Mauvais

8. Êtes-vous payés par virement bancaire ?

.....
.....

9. Quels en sont les inconvénients?

.....
.....

10. Que pensez-vous du virement ?

- ☐ 1. Bon
☐ 2. Passable
☐ 3. Mauvais

11. Comment jugez-vous la procédure d'engagement des salaires des MC ?

- ☐ 1. Courte
☐ 2. Moyenne
☐ 3. Longue
☐ 4. Ne sait pas

12. Si vous jugez que la procédure est longue que proposez-vous ?

.....
.....

13. L'augmentation de votre rémunération ou votre avancement dépendent-ils ... ?

- ☐ 1. De votre travail
☐ 2. De la catégorie à laquelle vous appartenez
☐ 3. Des deux à la fois
☐ 4. Ne sait pas

14. Une partie ou la totalité de votre rémunération est-elle variable ?

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

15. Si une partie de la rémunération est variable. Depuis quelle année?

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

16. Avez-vous de l'influence sur l'augmentation de votre salaire, vos primes

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

17. Compte tenu du travail que vous réalisez, diriez-vous que vous êtes ?

- ☐ 1. Bien payé
☐ 2. Normalement payé
☐ 3. Plutôt mal payé

Incidences liées au système de rémunération

Merci de cocher une seule case

18. Rencontrez-vous des difficultés avant de percevoir votre rémunération auprès des établissements financiers ?

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

19. Si oui lesquelles ?

20. La gestion de votre rémunération a-t-elle des incidences sur la qualité de vos enseignements?

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

21. Si oui lesquelles ?

22. Le système de rémunération a-t-il des incidences sur le quantum horaire ?

- ☐ 1. Oui
☐ 2. Non

23. Si oui lesquelles ?

24. Dans votre travail, vous impliquez-vous?

- ☐ 1. Peu
☐ 2. Juste ce qu'il faut

☐ 3. Beaucoup

25. Si peu dites pourquoi ?

26. Au cours des 5 dernières années, avez-vous eu un ou plusieurs grèves liées à la rémunération?

☐ 1. Pas de grève

☐ 2. Une grève

☐ 3. Deux grèves ou plus

27. Si une ou plusieurs grèves, combien de jours d'arrêt cela a-t-il représenté dans l'année?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. Quand vous faites le bilan de ce que vous apportez à l'éducation et des bénéfices que vous en retirez, pensez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur ?

☐ 1. Oui

☐ 2. Non

☐ 3. Ne sait pas

29. Dans les 5 prochaines années, pensez-vous devoir changer de corps ?

☐ 1. Oui

☐ 2. Non

☐ 3. Ne sait pas

Suggestions

30. Quelles suggestions faites-vous pour une meilleure gestion de votre rémunération ?

☐ 1. Coordination entre ministères

☐ 2. Informatisation des procédures

☐ 3. Centralisation des salaires aux finances

☐ 4. Autre : A préciser-----

ANNEXE 3 : Décret n° **99-908** du 13 septembre 1999 relatif aux conditions d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	II
DEDICACES	III
REMERCIEMENTS	IV
SIGLES ETABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
1. CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	1
2. OBJET DE L'ETUDE	2
3. PROBLEMATIQUE :	3
4. HYPOTHESE	5
5. OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
5.1. Objectif Général	5
5.2. Objectifs Spécifiques	5
6. INTERET DE L'ETUDE	5
6.1. Au niveau du CESAG :	5
6.2. Au niveau de l'organisation:	6
6.3. Au niveau personnel :	6
7. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	6
8. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
8.1. Recherche documentaire.....	8
8.2. Le questionnaire	8
8.3. L'observation participante	8
8.4. Guide d'entretien	8
9. PLAN DU MEMOIRE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	10
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REMUNERATION	10
SECTION 1 : DEFINITIONS ET THEORIES SUR LA REMUNERATION	10
I. Définitions de concepts.....	10
1. Qu'est ce que la rémunération.....	10
2. Différence entre Rémunération et salaire	10
3. La politique de rémunération et système de rémunération	10
4. La masse salariale	11
II. Les théories sur la rémunération.....	13
1. Historique du concept	14
2. Les différentes théories du salaire	14
2.1. L'école classique.....	14
2.2. L'analyse néoclassique.....	15
2.3 L'analyse Keynésienne.....	15
SECTION 2 : LES SYSTEMES DE REMUNERATION	15
I. Clarification sur les systèmes de rémunérations	15
1. Système de rémunération fixe	16
1.1 Le système poste/performance	16
1.2 Système diplôme ou grade /ancienneté	16
1.3. Système Potentiel/Age	16
2. Système de rémunération variable.....	16

2.1. Les systèmes de commissionnement :	17
2.2. Les systèmes de bonus sur objectifs :	17
2.3. Les primes individuelles et exceptionnelles :	17
II. Les différentes Etudes sur la rémunération	17
CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION DES CORPS EMERGENTS	23
SECTION1 : PRESENTATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS	23
I. Le Cadre juridique.....	23
II. Les éléments de la rémunération des maitres contractuels	23
III. La procédure d'engagement des rémunérations	25
1. Le circuit de la rémunération à l'IEF	25
2. Le circuit de la rémunération au contrôle régional des finances	26
3. Le circuit de la rémunération à la trésorerie paierie régionale (TPR)	26
4. Le circuit de la rémunération dans les institutions financières	26
SECTION 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE REMUNERATION DES MAITRES CONTRACTUELS	27
I. Le système de rémunération et la politique générale de l'éducation.....	27
II. L'efficacité du système.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	31
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'INSPECTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION.....	31
SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSION DE L'IEF DE KAOLACK COMMUNE.....	31
I. Historique.....	31
II. Mission	32
SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	34
I. Organisation.....	34
II. Fonctionnement	35
CHAPITRE 2 : EXPLOITATION DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS	39
SECTION1 : EXPLOITATION DES DONNEES	39
I. Présentation des données	39
II. Présentation des résultats.....	40
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	49
I. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau central	49
II. Recommandations sur la rémunération des contractuels au niveau local.....	53
CONCLUSION	56
ANNEXES :	61
TABLE DES MATIERES	67