



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA- Administration et Gestion
des Entreprises
(MBA-AG)**

**Promotion
(2016-2017)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ENJEUX ET DEFIS DE LA GESTION DES CARRIERES DES
PROFESSEURS CONTRACTUELS DE LA FONCTION PUBLIQUE : CAS
DU MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE DU SENEGAL (MEN)**

Présenté par :

Mme Sandrine Raymonde DIEME

Dirigé par :

Moustapha NIANG

Conseiller technique principal en GRH

Avril 2018

DEDICACE

Je dédie ce travail à toute ma famille particulièrement à mon défunt papa Robert DIEME qui s'endort dans la paix du Seigneur.

À ma brave maman Marie Claire DIEDHIOU qui continue de veiller sur sa progéniture.

A mes frères et sœurs et à toutes ces personnes qui me portent dans leur cœur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes vifs remerciements vont à l'égard :

- de M. Moustapha NIANG qui a bien voulu m'accompagner dans la rédaction de ce mémoire. Merci pour sa compréhension, sa patience et son apport,
- du corps professoral et administratif du CESAG pour leur accompagnement et leur disponibilité tout au long de la formation. Aux collègues de la promo MBA/AG (2016-2017), particulièrement au groupe 3.
- de M. Ousseynou BADIANE qui a cru en moi et m'a incité à faire cette formation.
- de mon collègue M. Cheikhna DIOP, de M. Lansana SAGNA du MEN pour leurs apports, conseils et encouragements.
- de ma famille qui croit en moi, qui me soutient et m'accompagne dans toutes mes entreprises sans mesures. Une mention spéciale à mon papa qui m'a toujours encouragé mais qui malheureusement ne verra pas la réalisation de mes sacrifices.
- de maman pour son soutien inconditionnel et pour ses prières.
- de mon fils Gaël Joseph COLY pour sa patience et sa compréhension et à mes filles Delphine et Thérèse FERREIRA.
- de mes sœurs Jeanne Michelle DIEME, Sœur Emma Marie-Pierre DIEME, Simone Valérie DIEME, Julienne Marie Odette DIEME, Virginie Aude COLY et Corine COLY.
- de mes frères Yves Isaïe DIEME, Jean Marc DIEME, Gildas DIEME, Jacques Hubert DIEME.
- de mes inconditionnels amis Gisèle TENDENG et Christian BASSENE pour leur soutien et encouragements.
- Aux collègues du CEM Tivaouane Diacksao et Bolloré Transport Logistics pour leur soutien et encouragements.
- Enfin à toutes ces personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

LISTE DE SIGLES ET ACRONYMES

BS	Bureau de Suivi
CIME	Cellule Informatique du Ministère de l'Education
CESAG	Centre Africain d'Etude en Gestion
CNOSP	Centre National de l'Orientation Scolaire et Professionnelle
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement
DALN	Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
DEPS	Direction de l'Education Préscolaire
DEE	Direction de l'Enseignement Elémentaire
DEMGS	Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général
DFC	Direction de la Formation et de la Communication
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education
DEQS	Direction des Equipements Scolaires
DEXCO	Direction des Examens et Concours
DRH	Direction des Ressources Humaines
DEA	Division de l'Enseignement Arabe
DRTS	Division de la Radiodiffusion et Télévision Scolaire
DAJLD	Division des Affaires Juridiques, des Liaisons et de la Documentation
DCS	Division des Cantines Scolaires
DSAJ	Division des Sports et des Activités de Jeunesse
DCMS	Division du Contrôle Médical Scolaire
DEP	Division l'Enseignement Privé
FASTEF	Faculté des Sciences et des Technologies de l'Education et de la Formation
ID	Inspection des Daaras
IGEN	Inspection Générale de l'Education
INEADE	Institut National d'Etudes et d'Actions pour le Développement de l'Education
MEN	Ministère de l'Education Nationale
OMD	Objectif Du Millénaire Pour Le Développement
OCDE	Organisation De Coopération Et De Développement Economique
PSE	Plan Sénégal Emergent
PAQUET	Programme D'amélioration De La Qualité de l'Equité et de la Transparence
PVE	Programme De Volontaire De L'Education
PDEF	Programme Décennale De L'Education et de la Formation
UNESCO	Organisation Des Nations- Unies pour l'Education, La Science et La Culture

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Budget du Ministère de L'Education Nationale pour les années 2016, 2017 et 2018.....	11
Tableau 2 : Bilan du recrutement	40
Tableau 3:Nombre de dossiers de contractualisation, d'intégration, de validation et d'évaluation transmis en 2016.....	40
Tableau 4:Récapitulation du nombre de dossiers de mise en solde transmis	41
Tableau 5 : Age de recrutement	43
Tableau 6 : Niveau de recrutement.....	44
Tableau 7 : votre premier poste de service.....	44
Tableau 8 : la durée dans la vacation.....	44
Tableau 9 : Année de signature du contrat	45
Tableau 10:Année d'obtention du diplôme professionnel	45
Tableau 11:nombre de dépôt.....	46
Tableau 12:moyen de dépôt de dossier d'intégration	46
Tableau 13:Les difficultés rencontrées.....	46
Tableau 14:Année d'obtention du numéro de projet.....	47
Tableau 15:Année de titularisation.....	47
Tableau 16:Statut après titularisation	48
Tableau 17:Année d'obtention du numéro de matricule	48
Tableau 18:Année de mise en solde	49
Tableau 19:Année de validation.....	49
Tableau 20:Année de payement du rappel	50
Tableau 21:votre grade à ce jour	50
Tableau 22:les avancements	50
Tableau 23:les raisons du retard dans les avancements.....	51
Tableau 24:les impacts du retard dans les avancements.....	51
Tableau 25:les conséquences du retard dans les avancements	51
Tableau 26:niveau de satisfaction	52
Tableau 27:les résultats	52
Tableau 28:les raisons du choix	52
Tableau 29: la formation continue.....	53
Tableau 31: votre grade à ce jour	57

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: profil de la cible	53
Graphique 2: respect des délais de dépôt de dossiers	54
Graphique 3: le nombre et la voie de dépôt	55
Graphique 4: les difficultés rencontrées	55
graphique 5: l'obtention du numéro de projet	56
Graphique 6: titularisation des agents	56
Graphique 7: les raisons de l'insatisfaction	57
Graphique 8: la formation	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire.....	69
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DE SIGLES ET ACRONYMES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :	6
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	8
1.1 Définition des concepts	8
1.2 Revue de la littérature.....	10
1.2.1 Les différents modèles de gestion de carrières.....	12
1.2.2 Les différents types de mobilités.....	13
1.2.3 La gestion des carrières dans le secteur de l'éducation	15
1.3 Genèse de la création de la catégorie des Professeurs Contractuels.....	19
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE	26
2.1 Choix de la cible et méthodes de collecte des données	26
2.1.1 Cadre de l'étude.....	26
2.1.2 Type de recherche	26
2.1.3 La population cible.....	26
2.1.4 L'échantillonnage.....	27
2.2 Outils de collecte des données.....	27
2.2.1 Le questionnaire	27
2.2.2 Le guide d'entretien.....	27
2.2.3 L'observation participante.....	27
2.3 Le traitement des données	27
2.4 Les limites et risques d'erreur	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	29
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTITE ET DE L'EXISTANT	31
3.1 Le Ministère de l'Education Nationale (MEN).....	31
3.2 La Direction des Ressources Humaines	33

3.2.1 Historique de la DRH.....	33
3.2.2 Les objectifs du MEN.....	34
3.2.3. Structuration de la DRH.....	34
3.2.4 Les rôles et missions des quelques responsables et bureaux de la DRH.....	35
3.3 Diagnostic de la gestion des carrières des contractuels.....	39
3.3.1 La gestion du personnel.....	39
3.3.2 La maitrise des effectifs.....	40
3.3.3 Répartition du personnel	41
3.3.4. La formation.....	41
3.3.5 La motivation	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	43
4.1 Présentation des résultats.....	43
4.2 Analyse des résultats	53
4.3 Recommandations	59
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	68
QUESTIONNAIRE.....	69
GUIDE D'ENTRETIEN	71

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'objectif de la scolarisation universelle annoncée au sommet de Jomtien en Thaïlande en 1990, combiné aux effets de la mondialisation d'une part, la mise en place des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 2000, qui font de l'accès à l'éducation primaire pour tous le deuxième objectif du millénaire d'autre part, ont eu de nombreuses répercussions sur les systèmes éducatifs de la plupart des pays du tiers-monde. Ce besoin accru et pressant de scolarisation qui faisait face à la raréfaction des ressources ne pouvait être satisfait qu'à travers des stratégies réfléchies.

Le Sénégal, pays sous-développé, n'a pas échappé à cette nouvelle donne. Il a tenté de répondre à cette préoccupation par la création de classes multigrades et à double flux à l'élémentaire. Toutefois, ces réformes ont vite fini de montrer leurs limites, car elles ne tenaient pas compte de l'augmentation des effectifs au moyen et au secondaire avec la création des collèges et lycées de proximité, mais aussi du déficit d'enseignants qui découle de l'élargissement de la carte scolaire. Cet écart devait être comblé par le recrutement massif d'enseignants répondant d'un niveau académique satisfaisant.

Seulement face aux difficultés financières auxquelles notre pays était confronté (ajustement structurel, volonté des bailleurs de maîtriser la masse salariale, ...), il fallait recourir à un type de recrutement moins coûteux. C'est dans ce contexte qu'est créé le corps des vacataires de l'Education. Les enseignants dudit corps font le même travail que les fonctionnaires de l'Etat, qui ont pour fonction d'enseigner, sans avoir le même traitement tant sur le plan salarial que statutaire. Par ailleurs, ce statut de vacataire peut évoluer en professeurs contractuels comme le stipule le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 en son article 4 : « Les professeurs contractuels de l'enseignement sont recrutés parmi les vacataires qui auront fait deux ans de vacation dans l'enseignement moyen ou secondaire public »¹. Les professeurs ainsi nommés bénéficient d'une titularisation et d'un reclassement quatre ans après obtention des titres professionnels requis.

Dans le même sillage que les OMD, le Plan Sénégal Emergent (PSE) fait de l'éducation et de la formation une de ces priorités. En son axe 2, relatif au capital humain, protection sociale et développement durable, il prévoit « d'offrir des possibilités équitables à tous les enfants, en prenant en compte les disparités sociales, régionales, de genre, et dans la répartition des infrastructures et des personnels d'encadrement »². Pour ce faire, il met en place le Programme pour l'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET), instrument

¹ Journal officiel N° 6046 du Samedi 11 Mai 2002

² Gouvernement du Sénégal, (2014), Plan Sénégal Emergent p. 67

d'opérationnalisation de la politique éducative du Sénégal, utilisé par le Ministère de l'Education Nationale (MEN) pour doter la population d' « une Ecole pour Tous - une Ecole viable - une Ecole de qualité »³ à travers les nombreux projets qu'il renferme.

Cependant, toutes ces réformes en vue de la réalisation des OMD et du développement tant prôné par le nouveau plan de développement horizon 2035 laissent en rade la carrière de la ressource humaine majeure chargée de les mettre en œuvre, même s'il est prévu « une réforme du dispositif de formation initiale et continue des enseignants ainsi que des curricula »⁴. La conséquence de ce désagrément réside dans les nombreuses et récurrentes perturbations constatées dans le système éducatif du Sénégal. Une situation qui constitue une source de démotivation qui incite beaucoup d'entre eux à quitter le métier puisque nombreux sont ceux qui exercent cette profession d'enseignant par défaut. D'où l'urgence de revoir la situation professionnelle de ces enseignants contractuels.

Malgré tous ces décrets, articles et objectifs cités plus haut, il est fréquent de voir des professeurs contractuels qui après trois années ou plus de services effectués ne parviennent toujours pas à jouir du statut de fonctionnaire. Ils tardent encore à être nommés à leur poste et à être titularisés dans un grade de la hiérarchie des corps de la fonction publique du Sénégal. Ne jouissant pas des mêmes privilèges, cette situation les met dans une certaine précarité. N'a-t-on pas toujours dit : à travail égal, salaire égal. Ce principe élémentaire ne leur est pas appliqué. Ce qui constitue à leurs yeux une véritable injustice. Cet état de fait interpelle tout le monde, politiques, syndicats, parents...et nous aussi, en tant qu'actrice de ce système.

La pertinence de ce sujet nous semble double : d'une part, ce corps émergent constitue une force non négligeable dans le système éducatif et leur mouvement d'humeur peut sans nul doute entraver pour ne pas dire bloquer le fonctionnement des enseignements- apprentissages. D'autre part, depuis sa création, les mêmes revendications reviennent quasiment et jusqu'à ce jour peu de solutions convaincantes sont trouvées. C'est la raison pour laquelle nous nous y intéressons à travers notre étude intitulée : «ENJEUX ET DEFIS DE LA GESTION DES CARRIERES DES « PROFESSUEURS CONTRACTUELS » DE LA FONCTION PUBLIQUE: CAS DU MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE DU SÉNÉGAL » afin de contribuer à la recherche de solutions liées à cette délicate question.

³ Site du Ministère de l'Education Nationale, les axes du PAQUET

⁴ Op.cit.

Ainsi, dans l'optique de mener à bien cette étude, nous nous attèlerons à examiner et chercher des réponses aux questions suivantes qui, nous semble-t-il être les points nodaux qui sous-tendent toute la problématique : le contenu des lois et décrets relatifs aux avancements et à la gestion de carrières des contractuels est-il adapté au contexte administratif et socio-économique du pays ? de cette question principale découle les questions secondaires suivantes : les méthodes d'avancement et de gestion de carrières mises en place par la loi sont-elles respectées et appliquées ? Les dossiers d'intégration sont-ils déposés à temps et les agents font-ils le suivi nécessaire ? Quel est le rôle des syndicats d'enseignants dans le traitement de ce sujet ? Les agents contractuels disposent-ils d'une politique de formation continue qui les rend plus performants dans la réalisation de la tâche d'enseignement qui leur est assignée ?

Autant de questions qui nous interpellent et auxquelles il faut trouver des réponses pour connaître les véritables raisons des difficultés des professeurs contractuels dans la gestion de leur carrière. Dans le but d'apporter des réponses à ces questions notre objectif premier sera : de revoir l'actualité du contenu des lois et décrets par rapport au contexte actuel du pays, d'analyser la pertinence des méthodes d'avancement et de gestion des carrières ainsi que leur application, de vérifier l'effectivité du dépôt des dossiers d'intégration par les agents contractuels, d'analyser l'apport des syndicats chargés de défendre l'intérêt de ces derniers devant l'Etat et enfin, vérifier l'impact des formations continues sur la performance des professeurs.

Ainsi, pour y parvenir nous adopterons les méthodologies suivantes : une entrevue avec des responsables de l'administration chargés de la gestion des carrières des professeurs contractuels et une remise de questionnaires à des agents contractuels pour recueillir leurs avis par rapport aux obstacles rencontrés avant leur intégration et aux fonctionnaires d'au moins deux ans pour faire l'état de leur avancement dans cette hiérarchie. Ceci nous permettra de faire une analyse quantitative et qualitative des données collectées.

Par ailleurs, le choix de ce sujet se trouve à deux niveaux : pour l'Etat du Sénégal, ce sera l'occasion de revoir l'efficacité du travail abattu par les agents de l'administration, de mettre fin aux lenteurs administratives qui caractérisent notre administration, puis de stopper la récurrence du bras de fer entre l'Etat et les syndicats d'enseignants qui mine les avancées de l'éducation au Sénégal.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG,) en tant qu'institut de formation accueillant des étudiants de la sous-région et partenaire privilégié de l'Etat du Sénégal

dans le domaine de la formation des agents de l'administration, ce sera encore l'occasion de réitérer son crédo qui est la formation d'une élite au service de l'Afrique à travers notre personne et la pertinence des solutions que nous apporterons à cette vieille question de la gestion des carrières des contractuels de l'éducation.

Et enfin, pour nous étudiant, l'intérêt est de contribuer à un éventuel changement dans la gestion des carrières des professeurs contractuels du Sénégal grâce aux notions de gestion acquises durant notre formation. Ce changement pourrait faciliter notre intégration dans la fonction publique, nous permettre de bénéficier des nombreux avantages réservés aux fonctionnaires et plus tard faire partir de la sphère des décideurs de ce pays.

En somme, notre étude s'articulera autour de deux parties essentielles : un cadre théorique et méthodologique sur la gestion des carrières des professeurs contractuels au Sénégal et un cadre pratique sur la manière dont-elle est mise en œuvre concrètement. La première partie sera composée de deux chapitres qui traiteront l'un du cadre théorique et l'autre de la méthodologie de la recherche. La deuxième partie tournera autour de deux chapitres qui traiteront respectivement de la présentation de l'entité et de l'existant ensuite de la mise en évidence des résultats suivi de leur analyse et des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La gestion des carrières est devenue au fil du temps un point très important dans la vie des entreprises. Plusieurs auteurs s'y intéressent vu le rôle majeur que le travailleur joue dans la création des valeurs. En effet, cette première partie de notre étude porte essentiellement sur deux chapitres qui traitent d'une part du cadre théorique et d'autre part du cadre méthodologique. Ainsi, le premier chapitre relatif au volet théorique est divisé en trois sections qui traiteront respectivement de la définition des concepts, de la revue de la littérature et de la genèse de la création de la catégorie des professeurs contractuels. Le second chapitre relatif à la méthodologie, renferme aussi trois sections qui mettent en exergue le choix de la cible et les méthodes de collectes des données qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer le problème constaté, les outils à utilisés pour collecter les données, les méthodes de traitement ainsi que les limites et les risques d'erreur que l'on pourrait faire face dans la réalisation de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Le présent chapitre s'articule autour de trois sections : dans la première il est question de définir les différents concepts qui seront utilisés au cours de cette étude, dans le second de faire une revue de la littérature liée à la gestion des carrières en général et précisément dans le secteur de l'éducation et dans le dernier de rappeler la genèse de la catégorie des professeurs contractuels.

1.1 Définition des concepts

Dans un souci de nous mettre au même niveau de compréhension par rapport à quelques concepts qui seront utilisés dans ce document, nous nous attelons au cours de cette section de les clarifier.

La gestion, c'est un terme tiré du mot latin « gestio » qui veut dire action de gérer. Elle faisait allusion à l'origine à l'administration des entreprises et s'est ensuite élargie au management et à la direction. L'entreprise, ayant plusieurs fonctions, nous amène à parler de la gestion financière, de la gestion commerciale, de la gestion des ressources humaines pour ne citer que celles-là. En parlant de ressources humaines nous évoquerons obligatoirement la gestion du personnel qui englobe plusieurs éléments dont la carrière.

La carrière est la vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir selon le Larousse. Pour J-P TAIEB (2007: 329) la carrière peut être définie comme un emploi, une situation professionnelle, un travail ou un métier rattaché à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne. Par conséquent, nous pouvons affirmer que la gestion des carrières fait référence à la gestion de la vie professionnelle du travailleur. En plus de cette définition, PERETTI (2008 :287) précise que la gestion de la carrière doit « prendre en compte à la fois pour le présent et pour le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels »⁵. Au regard de ces deux définitions nous pouvons déduire que la gestion des carrières est la prise en charge du présent et du futur de l'individu mais aussi de l'entreprise. Dans notre cas, c'est l'éducation des jeunes sénégalais qui doit influencer toute décision ; dans la mesure où une mauvaise prise en charge des travailleurs impacte sur la qualité de l'enseignement et des résultats scolaires comme nous pouvons le constater avec la qualité de l'enseignement qui se dégrade au fil des années. La gestion de la

carrière suit un processus caractérisé par une succession d'étapes d'où la mobilité de l'agent qui peut prendre plusieurs formes.

La mobilité, qui est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement à changer de place, est un concept qui recouvre plusieurs formes. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. C'est dans ce contexte que nous parlons de mobilité horizontale, mobilité géographique, mobilité verticale, etc. Toutefois, cette mobilité dépend du type de contrat que le travailleur signe avec son bailleur.

En générale, le Larousse définit le contrat comme un acte qui constate une convention, un accord de volonté ayant pour but d'engendrer une obligation d'une ou plusieurs personnes envers une ou plusieurs autres. Le droit nous le définit à l'article 1101 du Code civil français comme une convention qui crée des obligations, ce qui suppose un accord de volonté entre au moins deux personnes. Tandis que le nouveau Code des Obligations Civiles et Commerciales du Sénégal (COCC) le définit à son article 40 comme un accord de volontés générateur d'obligations et le code du travail du Sénégal à son article 31 du titre 3 précise que « les contrats de travaux sont passés librement et dans les formes qu'il convient aux parties contractant d'adopter ... »⁶. De ces définitions nous concluons que tout contrat est établi à la suite de consentement libre de deux signataires qui se donnent l'obligation de respecter les clauses de la convention. C'est ainsi que nous entendons parler de contrat de travail, de contrat de mariage, de contrat de vente, etc.

La personne qui est sous contrat est appelé un contractuel qui s'oppose au titulaire qui bénéficie de plus d'avantages offerts par l'organisation. Un Contractuel de la fonction publique est « un agent qui collabore avec le service public sans être fonctionnaire »⁷. Il peut être employé dans les collectivités territoriales, hôpitaux publics et établissements médico-sociaux publics, les administrations de l'Etat et établissements publics. Dans l'éducation nationale, le contractuel est un agent n'ayant pas de diplôme professionnel requis pour être professeur titulaire mais ayant signé un contrat avec l'employeur public : ici le ministère de l'éducation.

⁶ Code du travail du Sénégal, loi n° 97-17 du 1^{er} décembre 1997, p. 5

⁷ <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/contractuel/fr-fr/>

Outre le contractuel, il existe aussi dans le secteur de l'éducation des vacataires et volontaires recrutés pour venir en appoint au déficit d'enseignants. Le vacataire est un titulaire du diplôme universitaire qui est engagé pour un temps bien déterminé afin de servir dans les établissements moyens et secondaires. Le volontaire quant à lui, il est un sénégalais titulaire du BFEM au minimum, engagé pour servir dans le préscolaire ou l'élémentaire. Il fait référence au Projet des Volontaires de l'Education (PVE) de 1995. La différence entre le contractuel, le vacataire et le volontaire est que le contractuel signe un contrat avec le bailleur alors que les autres ne le font pas.

Cependant, aussi bien le volontaire, le vacataire que le contractuel, ils aspirent tous à devenir des fonctionnaires. Le fonctionnaire est une personne chargée d'une fonction publique. Le fonctionnaire de l'éducation est un agent investi de fonctions d'éducation. Il est régi par la loi n° 61-33 du 15 juin 1961. Il acquiert ce statut avant l'âge de trente-cinq ans. Au-delà de cet âge il devient un décisionnaire. Ce dernier est un agent non-fonctionnaire qui est engagé par référence à un corps de fonctionnaire mais qui est frappé par la limite de l'âge (plus de 35 ans). Contrairement au fonctionnaire, il est régi par la loi n° 61.34 précisément par le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 et le Code du travail nouveau n° 97-17 du 1er décembre 1997.

1.2 Revue de la littérature

La gestion des carrières des travailleurs de tout ordre a fait couler beaucoup d'encre et continue de le faire de nos jours ; précisément dans un monde où la gestion des ressources humaines est tributaire du développement de toute entreprise. Par ailleurs, elle est encore plus urgente dans le secteur de l'éducation où nous voyons surgir des menaces de tout bord : la migration du personnel vers d'autres métiers plus valorisés et plus onéreux, le déficit d'enseignants dû à une répartition inégale de la ressource humaine qui est mis en exergue par le rapport de 2004 de la politique de gestion des ressources humaines du MEN du Sénégal. A titre d'exemple, le rapport cite les cas d'un professeur vacataire de mathématique de Kédougou qui dispose de 40 heures par semaine, un autre de Kolda avec une charge hebdomadaire de 22 heures par semaine alors qu'à Dakar un professeur dans la même discipline ne dispose que de 16 heures. Des exemples qui traduisent le déficit d'enseignants dans les disciplines scientifiques mais aussi du refus de certains enseignants d'exercer dans les zones rurales.

A cela nous pouvons ajouter les difficiles conditions de travail dans lesquelles certains enseignants dispensent les enseignements. L'existence d'abris provisoires dans certaines

localités du pays est la parfaite illustration de la mauvaise répartition de la ressource allouée à l'éducation pour la gestion de ces moteurs du secteur malgré un budget croissant comme l'atteste le tableau ci-contre.

Tableau 1 : Budget du Ministère de L'Education Nationale pour les années 2016, 2017 et 2018

ANNEE	BUDGET DU MEN
2016	376 909 114 000 francs CFA
2017	402 790 138 000 francs CFA
2018	413 042 396 000 francs CFA

Source : nous même

Ces impaires, à l'origine des frustrations du corps enseignant qui se manifestent par des grèves répétitives, sont autant de défis à relever.

En effet, la gestion des carrières, qui selon Peretti (2008 : 287) fait référence à la prise en charge du présent et du futur et de l'entreprise et du salarié en tenant compte des besoins, des attentes des potentiels de chacun d'eux, constitue un sujet de réflexion pour plusieurs auteurs. Elle est d'autant plus important dans la mesure où il existe une corrélation entre l'organisation et ses travailleurs : le développement de l'un entraînant forcément celui de l'autre d'où l'importance d'y prêter une attention particulière.

Dans le domaine de l'éducation, les sociologues avaient plutôt porté l'attention sur les comportements aussi bien des apprenants que des enseignants et cela a permis de parler pendant plusieurs décennies de la psychologie de l'élève et du comportement de l'enseignant devant les apprenants. Cela nous rappelle l'effet pygmalion dont parlait Rosenthal et Jacobson, cet effet se manifeste par le fait que les préjugés positifs ou négatifs de l'enseignant influent sur la production de l'apprenant.

Néanmoins, au fil des années des auteurs se sont penchés sur la gestion de la ressource humaine principale qu'est l'enseignant. Ce dernier est considéré comme l'incarnation des politiques éducatives et de l'intégrité du système, dans la mesure où il rend autonome les individus en les équipant des compétences requises pour développer une société. D'où la mise en place de structures chargées de sa gestion. A ce titre nous pouvons citer la direction du personnel et de l'administration du personnel. Mais, ces deux entités, loin de se préoccuper des quatre domaines de la fonction des ressources humaines que sont selon Laderrière (2004) : le recrutement, la formation, les conditions de travail et le statut, s'attèlent à mettre en œuvre les concepts

bureaucratiques et juridiques de la main d'œuvre et à veiller scrupuleusement au respect des tâches quotidiennes à accomplir.

Toutefois, il n'a pas encore été question d'étudier la gestion des carrières d'une partie non moins importante d'enseignants que sont les professeurs contractuels de l'éducation, malgré le rôle important qu'ils jouent dans le moyen et le secondaire. Précisons que ces deux niveaux du système éducatif sénégalais sont tenus en majeure partie par des contractuels. Ces derniers, assurent la scolarisation de la jeunesse sénégalaise dans les zones reculées du pays dans des conditions précaires d'où l'importance de notre étude.

Au cours de cette revue littéraire, nous mettrons en exergue les auteurs qui se sont distingués sur la question de la gestion des ressources humaines en général et particulièrement sur la gestion des carrières des enseignants précisément des professeurs contractuels. Au préalable, nous évoquerons quelques typologies liées à la gestion des carrières.

1.2.1 Les différents modèles de gestion de carrières

Comme évoqué dans les pages précédentes, la gestion des carrières renvoie à la gestion de la vie professionnelle d'un individu. Cette gestion dépend du modèle de gestion adopté par son organisation et l'avenir qu'elle lui propose. La mise en exergue de la typologie de la gestion de carrière nous permet de déterminer la nature des besoins, le système de gestion des ressources humaines ainsi que la politique de mobilité prévue.

Rappelons qu'il existe plusieurs modèles de gestion de carrières : la gestion administrative, la gestion technocratique et la gestion baronique.

- La gestion administration : est celle utilisée dans les grandes organisations privées ou Publiques. C'est un modèle de gestion basé sur des avancements par grades.
- La gestion technocratique : utilise la mobilité comme moyen de développement des individus en détectant les meilleurs agents sur la base des performances réalisées dans différents contexte.
- La gestion baronique : elle peut être défini comme un modèle « opportuniste » suivant la logique qu'elle suit. Ses utilisateurs ne recrutent que la personne adéquate au moment opportun. Mais ce modèle requiert une connaissance précise des postes vacantes et des personnes à employer.

L'énumération des différents modèles de gestion des carrières fait ressortir clairement le modèle applicable à la fonction publique dont fait partie le ministère de tutelle des contractuels de l'éducation comme le décrit l'article 2 de la loi n°61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires.

*« Les fonctionnaires sont constitués en corps qui peuvent être groupés dans un cadre unique lorsqu'ils participent au fonctionnement d'un même service administratif ou lorsqu'ils relèvent d'une même technique administrative. Les grades et corps de l'administratifs sont organisés par décret après avis du conseil supérieur de la fonction publique ».*⁸

Donc, le modèle qui lui correspond est le modèle administratif puisque l'avancement du corps des fonctionnaires auquel aspirent les contractuels se fait par échelon puis par grade selon le décret de recrutement et rémunération.

En outre, la gestion des carrières renvoie aussi à la mobilité au sein de l'organisation ; ceci nous amène à revoir le type de mobilité prévu ou mise en place par la fonction publique sénégalaise pour ses agents particulièrement ceux du secteur de l'éducation. Cette étude se fera après un listing des différents types de mobilité existant dans la gestion des ressources humaines.

1.2.2 Les différents types de mobilités

La mobilité en tant que modalité de gestion des carrières en ressources humaines peut s'apprécier sous plusieurs angles tels que la gestion des compétences, la gestion du recrutement interne, la gestion du dialogue social à travers les reclassements de salarié. Par ailleurs, en plus de son hétérogénéité la mobilité renferme plusieurs réalités. Elle peut être objective ou subjective, subie ou désirée par l'employé ou encore de courte ou longue durée. Ainsi, nous avons noté trois principaux types de mobilités : la mobilité interne, la mobilité externe et la mobilité mixte.

1.2.2.1 La mobilité interne

Elle est définie comme « le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe »⁹, mais tout en gardant le même employeur. Mais, cette définition est un peu discriminatoire puisqu'elle ne prend pas en compte le cas de l'employé qui change de poste dans la même structure. C'est ainsi que CEREQ associe « la mobilité interne à un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire ». La mobilité

⁸ Loi n°61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires. Réactualisée version 2005.p. 1

⁹ PERETTI Jean Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^{ème} Editions, Paris, Vuibert, p. 150.

interne renferme en elle d'autres formes de mobilités telles que : la mobilité verticale, la mobilité horizontale ou professionnelle et la mobilité d'environnement ou géographique.

Mobilité verticale ou catégorielle : c'est une mobilité qui se caractérise par un changement de niveau hiérarchique, une évolution au sein du groupe ou de l'organisation qui s'accompagne d'une augmentation salariale ou et de responsabilité. Elle peut être ascendante ou descendante selon la conséquence de nos actes (promotion ou rétrogradation).

Mobilité horizontale : elle consiste en un changement de poste, d'emploi ou métier, d'établissement sans évolution statutaire ou de rémunération. Elle fait appel à des compétences que l'agent n'avait pas ou qu'il n'exerçait de la même manière. La mobilité horizontale se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions.

La mobilité horizontale peut se manifester de plusieurs manières : un changement d'univers professionnel appelé mobilité d'environnement, changement de fonction appelé mobilité fonctionnelle, une rupture radicale avec la carrière appelé mobilité de reconversion et enfin changement de lieu de travail ou d'équipe de travail sur le territoire national. Mais précisons que tous ces changements se font sans évolution statutaire.

Mobilité géographique : est perçue par Abraham (2004 :442) comme « un changement du lieu de travail s'accompagnant du lieu de résidence du salarié ». C'est une mobilité qui peut être régionale, nationale ou internationale.

1.2.2.2 La mobilité externe

A l'opposé de la mobilité interne, la mobilité externe fait appel à un changement d'employeur, à une rupture de contrat. Elle peut se manifester sous forme de démissions, de licenciements, de recrutement, de mises à la disposition ou du détachement. Des situations que nous retrouvons dans les grandes organisations publiques telles que la fonction publique.

1.2.2.3 La mobilité mixte

Quant à celle-ci, elle est le point de réconciliation entre la mobilité interne et la mobilité externe. Elle est appréhendée dans le cas où le travailleur est appelé à rejoindre son établissement d'origine après une période déterminée. La mobilité mixte peut se manifester sous forme de congé individuel de formation, de congé parental, ou bien par la mise à disposition ou en détachement dans une entreprise ou une structure différente de celle d'origine.

Cependant, à chaque mobilité correspond un statut. Le fonctionnaire peut servir en dehors de son cadre d'origine pour une période déterminée tout en bénéficiant de ses droits à l'avancement

et à la retraite. Cette mobilité se traduit par des situations de mise en position, de détachement ou de mise sous les drapeaux. Par contre dans ce même contexte, le non fonctionnaire est en position de suspension d'engagement puisqu'il n'a pas le même statut que le fonctionnaire : il est juste nommé par décision du Ministre.

En entreprise la mobilité se fait suivant un processus qui prend en charge plusieurs modalités. Parmi ces modalités, nous pouvons noter la quantité qui rime avec l'importance du changement de poste, la fréquence de la mobilité qui tient compte des facteurs économiques, des pratiques de l'entreprise qui sont déterminées par la direction et enfin de la décision de cette mobilité qui peut émaner de l'agent ou de sa direction.

A la lumière des différents types de mobilité, du statut et des modalités qui déterminent la mobilité, nous remarquons que plusieurs cas de figures sont proposés par la fonction publique : notamment la mobilité verticale, horizontale, géographique et externe, qui tient compte aussi du statut de l'employé. Cependant, pour ce qui concerne la cible de notre étude, une mobilité verticale est la plus souhaitée dans la mesure où elle est la clé d'accès aux autres types de mobilités. L'agent contractuel ne peut prétendre changer de corps, de grade ou d'échelons ou de lieu de travail au-delà de sa circonscription qu'après une intégration dans la fonction publique. Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines (DRH), en tant que principal acteur de la gestion des carrières, facilite-t-elle cette mobilité ?

1.2.3 La gestion des carrières dans le secteur de l'éducation

Si la gestion des carrières était auparavant du ressort de l'employeur, il ne l'est plus de nos jours vu la concurrence qui s'exerce dans le milieu professionnel. Le travailleur a de nos jours le souci d'un lendemain meilleur et ne laisse plus son destin entre les mains d'un employeur, qui se soucie d'abord de ses intérêts avant de penser au sien. Particulièrement dans la fonction publique qui regroupe plusieurs corps de métiers qui partagent la même hiérarchie avec un modèle de gestion administratif.

En effet, plusieurs auteurs tels que : Guarino, C.M., Santibanez, L. & Daley, G.A. (2006), Guèye, H., Kane, L., Diop, B., Sy, A.A. (2010), Göttelmann-Duret, G. (2001, Avril-Juin) pour ne citer que ceux-là, ont réalisé des études dans le secteur de l'éducation notamment sur la gestion des ressources humaines au niveau mondial, sous régional et national. En France, le rapport public thématique de la cour des comptes (2013) intitulé *Gérer les enseignants autrement* note que pour un total de 25200 non fonctionnaires 65% sont envoyés dans les

établissements les plus difficiles alors que les plus expérimentés sont concentrés dans les zones les plus favorisées. Cette même remarque est faite aussi à Chicago aux Etats Unies dans le cadre de la mobilité des enseignants. Becker (1952) a constaté une mobilité graduelle des enseignants des quartiers défavorisés vers les quartiers huppés de Chicago en raison de l'insatisfaction sociale de la population des écoles. De facto, les postes vacantes n'existent que dans ces zones défavorisées et sont les seuls disponibles pour les nouveaux recrues.

Au Sénégal, M. Diompy (2014 :25 et 26) met à nu les failles de la gestion du personnel dans son pays et l'inégale répartition des enseignants dans les Inspections d'Académies (IA). Il a noté une concentration du personnel enseignant dans trois (3) régions sur quatorze (14) (Dakar, Thiès et Ziguinchor) avec 33% des enseignants répartis entre Dakar et Thiès. Cette inégale répartition est confirmée par la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE). Les statistiques de 2017 montrent que pour un effectif total de 28 618 enseignants dans le moyen secondaire, 41% sont répartis entre Dakar, Thiès et Ziguinchor. Ce regroupement peut s'expliquer par la préférence des enseignants pour certaines régions et le refus de s'éloigner des centres urbains. Heureusement pour les enseignants qui sont dans les zones reculées du pays, le gouvernement du Sénégal a institué par depuis 2014 un système de Management Intégré des Ressources Axé sur une dotation rationnelle (MIRADOR) dans le cadre d'une gestion transparente des mutations sur le territoire nationale. Désormais, il est possible à tout enseignant de faire sa demande de mutation directement sans intermédiaire via le site mis à la disposition de tous.

Dans une autre comparaison liée à la professionnalisation et à l'expérience des enseignants M. Diompy relève que 2/4 des enseignants titulaires du Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Secondaire (CAES) et du Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Moyen (CAEM) sont en exercice entre Dakar et Thiès, 1/4 des titulaires du Certificat d'Aptitude à l'Enseignement dans les Collèges d'Enseignement Moyens (CAECEM) le sont dans la région sud avec 14% pour CAECEM et 12% CAEM. Ceci démontre que seul 10% des enseignants présents dans les autres IA ont un diplôme professionnel c'est-à-dire que les autres postes sont occupés par des vacataires et des contractuels. C'est dans ce sens que plusieurs rapports tel que celui de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) 2005, IE 2012 et de l'Organisation des Nations-Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) 2006, 2007, 2009, 2014, portant sur l'éducation dans le monde et en Afrique particulièrement s'accordent sur la nécessité pour les gouvernements d'adopter de meilleurs stratégies de gestion des ressources humaines enseignantes afin d'améliorer l'éducation de façon qualitative et

quantitative. D'autant plus que l'éducation souffre des mêmes maux dans presque tous les pays de la sous-région : le Sénégal, la Guinée, le Maroc pour ne citer que ceux-là.

Dans l'optique d'améliorer la qualité et la gestion de l'enseignement, un Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) a été instauré au Sénégal. Quelques améliorations ont été notées dans le cadre de la gestion du personnel avec une maîtrise des effectifs des enseignants. Dans le volet accès de ce programme, nous remarquons un dépassement des prévisions de recrutement d'enseignants : pour une prévision de 1962, 2643 vacataires ont été recrutés selon le résumé du bilan du PDEF 2010 publié le 31 Octobre 2011. Concernant le volet gestion le même article, fait état de l'équipement de 17 CEM de proximité, de 1205 SDC et l'IEF de Matam. Cependant, des écarts ont été mis en exergue dans la mise en œuvre de ce programme. Le rapport d'évaluation note une absence de pilotage stratégique de la fonction des ressources humaines, une absence de vision dans le recrutement avec dépassement de 681 vacataires qualifiés et un sous usage de ce personnel avec un taux de travail hebdomadaire de 10h au lieu de 21h qui la norme, sont autant de frein à l'amélioration de la qualité de l'éducation. A titre d'exemple, nous citerons les enseignants qui sont formés et à leur sortie ne sont pas recrutés, alors qu'au même moment les élèves sont en grève pour faute de professeurs.

La réticence de l'Etat à recruter de nouveaux enseignants pourrait s'expliquer par l'absence de poste budgétaire et la tentative de l'Etat du Sénégal de maîtriser la masse salariale des fonctionnaires qui est estimée en 2018 à « 867 milliards selon le Ministre de l'économie des finances et du plan »¹⁰. Un montant qui sera répartie entre les cent vingt-sept mille cent trente (127130) agents que compte la fonction publique contre plus de 14 millions qui vont se partager le reste du budget du pays qui est de 3709, 1 milliards pour la même année.

En définitive, l'absence d'une gestion des ressources humaines ou son efficacité sont bien réel. Dans la mesure où les structures traditionnelles de gestion du personnel se chargent de la mise en pratique des décisions édictées par la hiérarchie et non de veiller au développement d'un personnel confronté à des problèmes de plusieurs ordres. Le retard des avancements dans la fonction publique, les lenteurs administratives, le retard de paiement des salaires : des agents qui se font payer au-delà du 10 du mois suivant, contrairement aux titulaires qui perçoivent leurs salaires à partir du 30 du mois en cours, sont autant de maux qui devaient les intéresser. Mais, reconnaissons que la présence de structures qui veillent au respect des textes et règles

¹⁰ Le soleil online « fonction publique : hausse 8% de la masse salariale » last modified 27 novembre 2017

n'est pas pour autant négative surtout devant une administration ou une direction qui parfois ferme les yeux devant les dérives de certains enseignants.

Néanmoins, selon Hddigui (2006) une **modernisation** de la gestion publique s'impose, vu la rareté des ressources financières et le décalage par rapport aux besoins croissants d'une éducation de qualité pour tous. D'où l'installation progressive d'une politique de gestion des ressources humaines en lieu et place d'une administration des personnels dans certains pays comme le Maroc et le Sénégal. C'est ainsi qu'est créé en juillet 2004 une Direction des Ressources Humaines au sein du MEN du Sénégal en lieu et place de la division du personnel.

Cependant, même si nous n'avons pas les mêmes structures de gestion, les missions principales de la GRH que voici doivent être ajoutées à ceux déjà véhiculées par l'administration et la direction du personnel. Par conséquent, la fonction GRH devra prendre en compte en compte :

- « *Les nouvelles dimensions de gestion des personnels telles que les prévisions d'emploi, les plans de carrière, l'évaluation et la promotion des personnels ;*
- *l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation ;*
- *l'amélioration des conditions de travail des personnels,*
- *L'information et la communication. »¹¹*

Malheureusement, plusieurs types de gestions sont adoptées par les autorités, mais jusque-là aucun ne parvient à juguler les problèmes liés au secteur de l'éducation, vu la récurrence des revendications des enseignants concernant l'intégration et les avancements dans la fonction publique. Peretti (2008 :1) de nous dire qu'il n'y a pas de pratique universelle en matière de GRH, mais plutôt qu'il s'agit de mettre en place des pratiques performantes qu'il définit comme « celles qui adaptées au contexte permettent de répondre au défi qu'à un moment donné une entreprise doit affronter »¹². Ceci induit que nos autorités n'ont pas encore trouvé les pratiques performantes adaptées aux problèmes de l'éducation même s'ils sont sur des pistes avec la mise en œuvre des opérations coups de poing dans le but accéléré l'intégration des corps émergents.

Pour Laderrière (2004) juge que « la Gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement est plus réactive que pro-active dans les pays de l'OCDE ». Pour lui, la GRH suit la mise en œuvre des réformes et des innovations au lieu de les précéder et de détecter les éventuels blocages. Ce jugement peut aussi être porté sur le système de gestion de notre secteur éducatif. En effet, les autorités étatiques mettent en œuvre des politiques copiées de l'occident et parfois sans anticiper sur les problèmes qui pourraient en découler. Elles ne cherchent pas à les

¹¹ El Mostafa Hddigui, (Décembre 2006), *La gestion de ressources humaines dans le secteur de l'éducation*, Division des politiques et stratégies éducatives, UNESCO,

¹² Jean-Marie Peretti, (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, p. 1

solutionner en prenant langue avec les partenaires sociaux ou en respectant les décisions déjà entérinées, mais se lance plutôt dans un bras de fer néfaste pour l'atteinte de ses objectifs.

De manière générale, voici un aperçu de la gestion des carrières évoqué par différents auteurs avec ses caractéristiques ainsi que les blocages liés à son efficacité et à son efficacité dans les grandes organisations comme la fonction publique et particulièrement dans le secteur de l'éducation.

1.3 Genèse de la création de la catégorie des Professeurs Contractuels

Le mot contractuel [kɔ̃traktɥɛl] est dérivé du mot latin contractus « contrat » c'est à dire ce « qui est établi par un contrat ou ce qui est relatif à la signature d'un contrat » Vedel (1949 : 395). Ce rapportant à un contractuel du service public, cet adjectif fait allusion à « un agent non-fonctionnaire du service public auquel il est lié par un contrat ; c'est un personnel stable nommé, à tous les échelons, avec ou sans limitation de temps »¹³.

L'Education Nationale, étant sous la tutelle de la Fonction Publique, fait appel à un recrutement de contractuels afin de combler son déficit en ressources humaines en prenant des engagements qui doivent être respectés. Le respect des engagements est incontournable dans la mesure où Durkheim (1893 :189) affirme que tout n'est pas contractuel dans le contrat. Selon lui, les seuls engagements qui méritent ce nom sont ceux qui ont été voulus par les individus et qui n'ont pas d'autre origine que cette libre volonté. Ceci induit que tout contrat établi sans consentement mutuel n'a rien de contractuel. Heureusement, ici le problème ne se pose pas dans la mesure où les conditions de recrutement, de rémunération et d'avancement sont stipulées à l'avance par le recruteur qui est l'Etat et approuvées par le demandeur d'emploi, mais le respect des engagements fait parfois défaut.

En France, pays de référence pour la plupart des pays africains, le décret 86-83 du 13 juillet 1983 se penche sur le recrutement, la rémunération des agents non titulaires. Au Sénégal, le décret n° 2002-78 du 29 janvier 2002 fixe les conditions générales d'emploi et de rémunération des Professeurs Contractuels (PC) de l'enseignement.

En effet, l'usage des agents contractuels n'est pas l'apanage des pays en développement mais un mode de fonctionnement qui est presque commun à tous les pays. En France, les professeurs contractuels sont recrutés parmi les personnes qui n'ont pas de diplôme professionnel requis

¹³ *Encyclopédie. (1960), Pratique de l'éducation. en France, p. 252.*

pour être professeur titulaire. Ces derniers ont pour rôle de remplacer un titulaire indisponible ou occuper un poste vacant dans l'enseignement public. Au Sénégal, à l'instar de certains pays africains, ce titre de maître ou de professeur contractuel s'acquiert après un long processus.

En réalité, dans la fonction publique les emplois permanents doivent être occupés par les fonctionnaires mais avec les avancées technologiques, l'avènement du troisième millénaire ainsi que la croissance démographique, il fallait s'adapter à cette situation évolutive de l'heure. A la rencontre de Jomtien en 1990, les décideurs prônaient la scolarisation universelle. En 2000 les OMD leur emboîtent le pas en faisant de l'éducation leur deuxième objectif. L'idée était de doter « chaque citoyen du monde d'une éducation en mesure de lui apporter les compétences indispensable dans la vie courante »¹⁴. Les gouvernements d'alors s'y étaient investis, et chacun avec ses propres moyens et astuces. En guise de rappel, retraçons quelques raisons qui ont poussé les gouvernants d'alors à verser dans la création de nouveaux corps dits émergents.

Au Sénégal, nous avons connu les slogans « l'Ecole Pour Tous », « Je veux aller à l'école et y rester » lié à la scolarisation des filles, mais ces campagnes n'étaient pas sans précédent. Les classes étaient pléthoriques à tel point que le ratio enseignant/élève était au-delà de la norme qui est de 1/45. Le rapport mondial de l'UNESCO sur l'éducation de 2007, nous révèle que pour le primaire seulement la demande de travail d'enseignant pourrait s'élever à plus de 1,5 millions d'enseignants pour l'Afrique subsaharienne. Dans notre pays, le palliatif des classes multigrades ou à double flux mis en place ne parvenaient pas à combler le déficit d'enseignants. Face à une telle situation, le gouvernement socialiste d'alors se devait d'y apporter une réponse immédiate.

Cependant, face à la précarité connue de l'économie de la plupart des pays africains : avec un taux annuel de croissance du PNB qui ne dépassait pas 1,5 % en 1992 précisément en Afrique subsaharienne, les politiques d'ajustements structurels et la volonté des bailleurs de maîtriser la masse salariale, les leaders du pays étaient dans l'impossibilité de faire un recrutement classique à l'issue duquel les agents sont directement classés au rang de fonctionnaire. Comme solution, le gouvernement avait mis sur pied en 1995 un Projet de Volontaires de l'Education (PVE) au profit de l'enseignement primaire. Ce projet est créé par l'arrêté n°0005558 MEN/MDCEBLN du 15 juin 1995. Ce présent arrêté régit et fixe les conditions de sélection, de formation et de

¹⁴ Jean Bourdon & Alain Patrick Nkengué Nkengué : *Les enseignants contractuels : Avatars et fatalités de l'éducation pour tous* p. 7

prise en charge des volontaires de l'éducation de base. Il consistait à recruter des volontaires de l'éducation selon les conditions suivantes :

« Être un jeune sénégalais âgé de 18 à 35 ans, titulaire du BFEM ou de tout autre diplôme équivalent ou supérieur. Avoir subi avec succès, le test de sélection composé d'une partie écrite (dissertation française ou arabe du niveau de la troisième) et d'une partie orale (entretien de confirmation avec le jury) »¹⁵.

Mais, le Brevet de Fin d'Etudes Moyens (BFEM), niveau de recrutement relativement faible pour embrasser le métier, était décrié par les syndicalistes d'alors qui disaient en substance que ce métier qui était jadis réservé à une élite dans les années 1970 est désormais accessible à tous.

Après ce recrutement, une formation initiale d'un (1) à quatre (4) mois était donnée à ces volontaires afin d'acquérir le minimum de rudiments pédagogiques nécessaire à l'exercice de leur fonction. A l'issue de cette initiation, le volontaire est appelé à exercer pendant quatre ans dans l'Inspection Départementale de l'Education Nationale (IDEN) aujourd'hui dénommé Inspection de l'Education et de la Formation (IEF) où il a été sélectionné. Hormis cela, ils doivent aussi signer un engagement valable pour deux ans renouvelable une seule fois. Ce projet a ainsi vu la naissance de plus de quatre (4) générations. A l'issue des quatre années de volontariat, le volontaire était reclassé en qualité de maître contractuel comme l'atteste le décret de création du PVE :

« les maîtres contractuels sont recrutés à la première catégorie, parmi les volontaires de l'éducation ayant servi au moins pendant quatre ans. Le recrutement se fait sur la base d'un contrat avec le Ministère de la fonction publique, du travail, de l'emploi et des organisations professionnelles »¹⁶.

La signature du contrat devient incontournable à ce niveau puisqu'il doit y avoir un consensus entre les deux parties pour qu'on puisse parler de contractualisation.

Par ailleurs, l'obtention du diplôme professionnel est la clé d'entrée dans la fonction publique. Le maître contractuel a le droit de passer son diplôme professionnel : le CAP ou le CEAP selon son niveau de recrutement une année de contractualisation. Cependant, le nombre réduit d'inspecteurs, 1 inspecteur pour 250 enseignants selon le secrétaire général du syndicat des inspecteurs et inspectrices du Sénégal (SIENS) alors que la norme internationale est de 1/50, ne facilite pas la validation de la phase pratique du diplôme professionnel particulièrement pour les contractuels qui sont dans les zones les plus reculées du pays.

¹⁵ Guide pratique sur la carrière de l'enseignant p. 11

¹⁶ Décret n°99-908 du 13 septembre 1999.

Après l'obtention du diplôme, place à la titularisation et à la validation des années de volontariat et de contractualisation. Vue la durée de la période de volontariat, celle-ci a été revue à la baisse à 3 ans en 2002 puis à 2 ans depuis 2003. Cette réduction des années de volontariat est le résultat d'une lutte syndicale et des négociations avec les autorités. Désormais l'agent ne fera que 2 ans de volontariat avant d'être Maître Contractuel (MC). Les statuts de volontaire et de maître contractuel se sont superposés pendant plus d'une quinzaine d'années, jusqu'à la suppression du volontariat en 2013.

L'avancement des maitres contractuels vers la Fonction Publique se faisait par reclassement universel selon le quota prévu par l'état ce qui n'est plus le cas depuis quelques années. Elle doit se faire tous les deux ans ; un délai qui n'est pas respecté la plupart du temps faute de personnel suffisant au niveau du MEN pour le traitement des dossiers, absence de budget nécessaire au reclassement des agents. D'où la récurrence du point de l'intégration des agents sur la plateforme revendicative des syndicats d'enseignants.

Quant à la rémunération, elle était à titre symbolique de 50000 frs CFA puisqu'elle n'était qu'une bourse. Aujourd'hui, nous notons des avancées dans la prise en charge de ces volontaires ou maitres contractuels. Une augmentation sensible des salaires est à préciser, ils passent « de 50000 à 149 000 voire 151000 »¹⁷. Autre amélioration est la suppression du volontariat qui fait que tout agent recruté l'est en qualité de contractuel au grand bonheur des agents. Malgré ces progrès il reste des choses à faire par rapport à l'encadrement des instituteurs qui tarde à se faire et leur intégration dans la fonction publique afin qu'ils puissent jouir des mêmes prérogatives que leurs homologues titulaires. Un circuit analogue est aussi appliqué aux professeurs contractuels.

A l'image du PVE, un programme de recrutement de vacataires de l'éducation a été aussi mis en place par le gouvernement d'alors dans un souci de pallier le déficit d'enseignant dans le moyen secondaire. Une suite logique de l'avancement linéaire des élèves du primaire : six années après l'année d'initiation, mais aussi une résultante de l'élargissement de la carte scolaire.

¹⁷ Aboubacar Abdulaye Barro, *Les enseignants contractuels au Sénégal produit d'un nouvel ordre scolaire ou d'interactions internes au système éducatif, le projet des volontaires*, p. 161 -182

Les vacataires sont recrutés parmi les étudiants disposant du baccalauréat ou d'un diplôme universitaire. Après ce recrutement, ils étaient immédiatement envoyés dans les classes sans aucune formation préalable contrairement aux volontaires qui en disposaient. Après quatre années de vacatariat qui sont revues maintenant à deux ans, ils sont à leur tour promus au rang de professeurs contractuels, comme nous le prescrit le décret n° 2002-78 du 29 janvier 2002 qui fixe les conditions générales d'emploi et de rémunération des professeurs contractuels de l'enseignement au Sénégal. Il stipule à l'article 4 de son premier chapitre –

« Les professeurs contractuels de l'enseignement sont recrutés parmi les vacataires qui auront fait deux ans de vacation dans l'enseignement moyen ou secondaire public. A condition de remplir la condition de diplôme requis, ils sont admis dans l'un des trois niveaux suivants :► Niveau 1, pour les titulaires d'un diplôme classé au niveau B2 (baccalauréat plus deux ans) ;► Niveau 2, pour les titulaires d'un diplôme classé au niveau B1 (baccalauréat plus trois ans) ;► Niveau 3, pour les titulaires d'un diplôme classé au moins au niveau (A3 baccalauréat plus quatre ans au moins) ».¹⁸

Par ailleurs, à titre dérogatoire, le décret 2009-1297 du 19 Novembre 2009 nomme aussi comme contractuels, tous les titulaires de titres professionnels d'Etat requis pour exercer dans les établissements moyens ou secondaires public. Ainsi pour être un contractuel l'enseignant doit signer un contrat avec le Ministère de la fonction publique, du travail, de l'emploi et des organisations professionnelles comme le précise le décret portant nomination de ce nouveau corps.

Après cette étape, ils doivent, comme les volontaires, obtenir un diplôme professionnel. À cet effet, une formation diplômante leur est proposée dans les centres de formation mais elle se fait pour la plupart à distance. La formation à distance est entre autre la solution à l'équation de la distance qui sépare les contractuels du lieu de formation qui est la Faculté des Science et de la Technologie de l'Education et de la Formation (FASTEF). Précisons que la plupart des vacataires ou contractuels sont affectés dans les zones les plus reculées du pays où ils sont confrontés à d'énormes difficultés liées à l'accès à l'information. Les statistiques de la DPRE pour l'année 2017 confirment ce constat : 60% des 15851 fonctionnaires du moyen secondaire sont en zone urbaine (Dakar, Thiès, Saint-Louis et Ziguinchor) contre 40% disséminés dans les dix (10) autres régions. La région sud de Ziguinchor est toujours citée à côté des grandes villes urbaines à cause de sa particularité. Une analyse de ces statistiques montre que 60% des enseignants dans les dix autres régions sont des contractuels et des vacataires. Toutefois,

¹⁸ Journal Officiel. N° 6046 du samedi 11 mai 2002

quelques changements sont notés avec les dernières promotions des écoles de formation dont une bonne partie est affectée à Dakar et dans les régions périphériques.

A l'heure actuelle, les contractuels et les vacataires constituent une bonne partie de l'effectif des agents du moyen secondaire du ministère de l'éducation : 15356 en 2016 et 11608 en 2017. En France : 30000 d'entre eux sont recrutés chaque année selon les experts ooreka. Ils sont à priori incontournables pour la bonne marche de l'éducation. Malgré leur caractère incontournable, la gestion de leur carrière n'est pas encore à son apogée. Ils font l'objet de multiples injustices tant du côté statutaire que du traitement salarial. Cette situation interpelle les autorités de bon nombre de pays particulièrement le nôtre qui est gangrené par les perturbations cycliques qui secouent le secteur de l'éducation.

Parmi ces écarts nous pouvons citer celui de l'intégration dans la fonction publique et des avancements dans les corps qui leur sont affectés. Le journal officiel qui a permis la publication du décret de nomination des contractuels nous fait savoir à l'article 5 qu'un plan d'insertion dans la fonction publique est prévu pour ces corps émergents avec un avancement progressif :

« Chaque niveau d'emploi des professeurs contractuels de l'enseignement comprend douze catégories. Le passage du professeur contractuel de l'enseignement d'une catégorie à l'autre se fait tous les deux ans en fonction du mérite et du professionnalisme suivant le mode d'évaluation prévu par le décret n° 98-286 du 26 mars 1998 »¹⁹,

ce qui n'est pas effectif pour beaucoup de contractuel. Une des raisons qui pourrait être évoquée est les lenteurs administratives notées dans la gestion des dossiers dans l'administration en général et particulièrement ceux liés à la carrière des agents de l'Etat. Ces lenteurs constituent un frein à l'avancement statutaire en rallongeant la période de contractualisation de ces derniers, une situation qui peut parfois les reléguer au rang de décisionnaire s'ils sont frappés par la limite de l'âge c'est-à-dire plus de 35 ans.

Néanmoins, malgré cette disparité, ils assurent le travail qui leur est confié comme le précise le décret de nomination de ce corps : *« Les professeurs contractuels de l'enseignement donnent un enseignement conforme aux horaires en vigueur et aux programmes officiels de l'enseignement moyen, secondaire ou professionnel. Ils peuvent être appelés à participer, comme membres à l'organisation des examens ».*²⁰

¹⁹ Journal Officiel. N° 6046 du samedi 11 mai 2002

²⁰ idem

Un autre écart à évoquer est celui de la formation continue. Sachant qu'une formation initiale n'est jamais suffisante pour le développement de toute une carrière professionnelle, nous nous interrogeons sur la formation continue qui est réservée aux contractuels. Des séances de formations diplômantes sont réservées aux enseignants recrutés avec des diplômes académiques ou à ceux qui peuvent obtenir un diplôme supérieur en vue d'un reclassement. Mais il y a encore des efforts à faire vu le nombre restreint d'enseignants mis en position de stage annuellement et les efforts consentis par les cellules pédagogiques.

En somme, voici un résumé de l'historique des contractuels du Sénégal depuis sa création. Certes, des efforts ont été consentis de la part des décideurs et des enseignants qui ont accepté de servir leur pays dans des conditions peu commodes mais il reste beaucoup à faire vu les revendications répétitives des syndicats d'enseignants concernant les intégrations et les avancements.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE

La réalisation de tout travail scientifique requiert une bonne méthodologie. Ainsi pour atteindre les objectifs visés dans étude nous adopterons les méthodes et moyens ci-après.

2.1 Choix de la cible et méthodes de collecte des données

2.1.1 Cadre de l'étude

Notre étude porte sur l'étendue du territoire afin d'avoir une idée approximative à défaut du réelle de la répartition de la ressource enseignante précisément la ressource non- fonctionnaire. L'étude nous permettra d'obtenir le maximum d'avis sur la manière dont se font le dépôt et la gestion des dossiers d'intégration surtout pour ceux qui sont dans les régions, puisque les statistiques ont révélé que les contractuels sont plus présents en milieu rural qu'en milieu urbain.

2.1.2 Type de recherche

Le type de recherche que nous allons adopter est de type descriptive afin d'avoir des éléments de réponse à notre objectif principal, qui rappelons-le est de vérifier l'adéquation des contenus des lois et décrets au contexte administratif et socio-économique du pays. De cette recherche nous ferons une étude quantitative et qualitative.

L'étude quantitative nous permettra de connaître l'ampleur de la tâche de l'administration concernant le nombre de dossiers des contractuels à gérer. Quant à la recherche qualitative, elle nous permettra d'une part de connaître le degré de satisfaction des acteurs par rapport à la gestion de leur carrière : de leur entrée dans la profession à leur intégration complète dans la fonction publique. Et d'autre part, de comprendre les raisons des lenteurs administratives décriées par tous.

2.1.3 La population cible

Notre étude aura comme cible, les professeurs contractuels qui ont fait au moins une année de service effectué et qui attendent d'être admis dans la fonction publique sénégalaise selon les textes, afin de bénéficier des avantages connexes. Nous élargirons aussi le champ à ces fonctionnaires qui ont intégré la fonction publique il y a au moins deux ans afin d'avoir une idée du temps réel qu'il faut pour faire partie intégrante des fonctionnaires de l'Etat.

2.1.4 L'échantillonnage

Eu égard de la largesse de notre cible, nous nous proposons d'interroger au moins 10 professeurs par IA, ce qui nous donnera un total de 160 avis différents concernant la gestion des carrières des contractuels.

2.2 Outils de collecte des données

Les instruments de collecte de données que nous allons utiliser sont :

2.2.1 Le questionnaire

Il sera administré de manière structurée, sous forme d'enquête. Le questionnaire renferme les thèmes suivants : le profil, l'intégration, l'avancement, la satisfaction et la formation. Il sera envoyé à notre cible qui est répartie dans les 16 IA du pays via les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (les réseaux sociaux ou par email) pour ceux qui ne sont pas à portée de main et pour les plus accessibles il sera administré directement.

2.2.2 Le guide d'entretien

Il est proposé directement au personnel de l'administration qui traite de la question des carrières des contractuels.

2.2.3 L'observation participante

Faisant partie de la population cible et ayant vécu les tracasseries des différentes étapes à franchir, j'ai pu avoir une idée de la manière dont se fait à priori le dépôt, la collecte et le suivi des dossiers aux niveaux des IEF, IA et des Ministères concernés.

2.3 Le traitement des données

Dans un premier temps, le traitement quantitatif de données collectées se fera avec le logiciel sphinx plus2. Il nous permettra d'avoir les tableaux ainsi que les graphiques illustratifs issues des observations de la cible. Ensuite nous ferons un traitement qualitatif des données collectées après étude des guides d'entretien et des observations notés.

2.4 Les limites et risques d'erreur

Les éventuels limites auxquelles nous ferons face sont : l'atteinte de la cible qui se trouve dans les zones reculées, le manque d'électricité dans certaines localités et de facto du réseau de connexion. Cette situation ne facilitera pas l'administration du questionnaire dans certaines localités comme les IA de Kolda et Kédougou puisqu'il est nous difficile d'y faire le déplacement.

Ensuite, nous ferons face à la difficulté de collecter le nombre de questionnaires escomptés. Un problème de compréhension des questions pourrait se poser et induirait à une collecte d'informations incomplètes, d'un ratio de réponses complètes très petit puisque la majeure partie des personnes interrogées n'a pas encore intégrée la fonction publique. Nous n'aurons pas assez de réponses concernant l'année d'intégration, de validation et toutes les questions qui suivent. Cette situation ne facilitera notre analyse et aggrandira le risque d'erreur dans les résultats qui seront produits. A priori, l'adoption de la méthodologie ainsi élaborée, nous permettra d'atteindre les objectifs fixés au début de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE DE L'ETUDE**

Après une première partie basée sur la théorie, nous traiterons dans cette seconde partie de ce qui existe et de ce qui est fait dans la pratique. Ainsi, nous aurons d'une part une présentation de l'organisation sur laquelle porte notre étude : sa structuration et son fonctionnement et d'autre part d'un examen des résultats de l'enquête faite auprès de la cible afin d'avoir une idée claire des limites de la gestion des carrières des professeurs contractuels dans le système éducatif sénégalais et de proposer des solutions qui contribueront à une amélioration cette gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTITE ET DE L'EXISTANT

Le présent chapitre présente le Ministère de l'Education en tant qu'organisation qui s'occupe d'une part de la gestion des carrières des professeurs contractuels. Nous y rappelons aussi le contexte dans lequel a été mise sur pieds une direction des ressources humaines, sa structuration ainsi que les missions et les objectifs qu'elle s'est fixée et les réalisations qu'elle a pu faire avec l'aide de ses divisions et bureaux.

3.1 Le Ministère de l'Education Nationale (MEN)

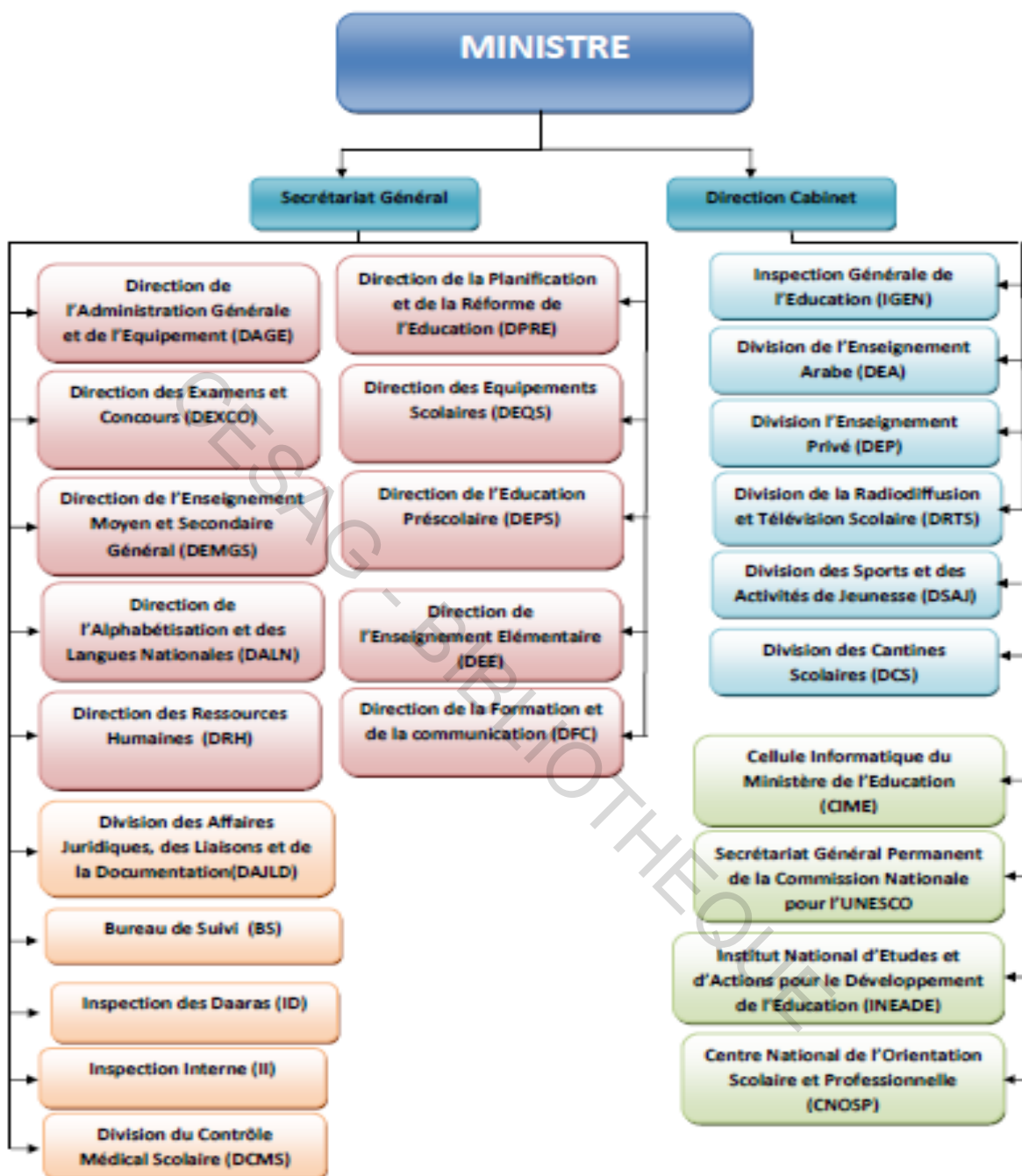
Le MEN est dirigé par un ministre, qui a pour mission première de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière d'éducation, un domaine très important pour les gouvernants à cause de la jeunesse de la population sénégalaise « avec 55% de moins 20ans »²¹. Une importance qui pourrait se traduire par le nombre élevé de ministres qui se sont succédé à la tête de ce ministère.

En effet, depuis le premier gouvernement de la loi cadre à nos jours, ce ministère a été sous la direction de dix-sept (17) hommes issus de quatre gouvernements différents. Le gouvernement de M. Léopold Sédar Senghor (de 1960 à 1980) a nommé 6 ministres, celui de Abdou Diouf (de 1981 à 2000) a nommé six (6) celui de Abdoulaye Wade (de 2000 au 2 Avril 2102) a nommé trois (3) ministres et enfin celui de Macky Sall (du 2 Avril 2012 à nos jours) a nommé deux (2) ministres.

En outre le ministre de l'éducation est assisté dans la réalisation de sa tâche d'un secrétaire général et d'un chef de cabinet. Ces derniers coordonnent le travail des 11 directions, six divisions et services qui composent ce ministère, comme nous l'atteste l'organigramme ci-dessous :

²¹ [www. Au-senegal.com/ population-du-senegal.001. Html](http://www.Au-senegal.com/population-du-senegal.001.Html)

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE L'EDUCATION



Source : site du Ministère de l'Éducation Nationale

Au vu de cet organigramme, nous pouvons affirmer que tous les secteurs de l'éducation y sont représentés à travers une division. Cependant, il est bien de rappeler que l'ancienne division du personnel qui était rattachée à la (DAGE) est désormais érigée en Direction des Ressources Humaines (DRH) dans un souci de se conformer au projet ambitieux du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) aujourd'hui remplacé par les ODD horizon 2035. Ce changement d'objectifs a conduit au remplacement de la CIME par le SIMEN depuis 2016. Ceci ouvre l'ère d'un nouveau type de management du système informatique du MEN.

Par ailleurs, ce programme a pour objectifs de mettre en œuvre les nouvelles orientations de l'école ainsi que les recommandations issues du sommet de Jomtien et du forum mondial sur l'éducation de 2000. Néanmoins, nous allons nous focaliser sur la direction des ressources humaines, nouveau moteur de mise en œuvre de la politique sur l'éducation qui intéresse notre étude.

3.2 La Direction des Ressources Humaines

3.2.1 Historique de la DRH

En effet, la DRH est érigé comme tel par le décret N° 2002-665 du 02 juillet 2002 en remplacement de la division du personnel. La création de cette direction est motivée par l'impossibilité de la division du personnel à faire un usage rationnel et efficient de la ressource humaine.

Par ailleurs, la fonction gestion des ressources humaines (GRH) du MEN était répartie en plusieurs structures que sont : la division du personnel, les cabinets, les directions techniques, les Inspections d'Académie (IA) et les Inspections Départementales de l'Education Nationale (IDEN) dénommées de nos jours Inspections de l'Education et de la Formation (IEF). L'augmentation des effectifs des enseignants : le MEN renferme plus de la moitié de l'effectif de la fonction publique, les perturbations cycliques au sein du système, la déserte de la fonction par les enseignants, une démotivation et une insatisfaction combiné à la dégradation des conditions de vie et de travail sont autant de maux qui ont conduit à ce changement.

Au regard de ces écart, la gestion des ressources humaines, et non du personnel exclusivement n'est que la bienvenue puisqu'elle n'est que l'adéquation des qualités et des attentes de l'organisation avec celles de l'employé. La DRH ainsi créée au sein du MEN a défini quatre Domaines Actions Stratégiques (DAS). Ces quatre DAS sont : l'acquisition, l'allocation, la conservation et le développement d'une ressource humaine qualifiée. Ces actions doivent lui

permettre de faire face aux défis qui sont à l'origine création. C'est ainsi qu'elle s'est dotée de divisions et de bureaux afin d'atteindre ses objectifs.

3.2.2 Les objectifs du MEN

La DRH, dans le cadre de la mise en place d'un dispositif global de gestion modernisée et décentralisée, permettra de :

- assurer à l'interne un fonctionnement optimal et efficient de son organisation.

A l'externe, elle devra :

- pourvoir correctement le système éducatif en personnel enseignants et non enseignants,
- prendre des mesures pour développer une gestion de proximité, pour renforcer la présence des femmes à tous les niveaux et ce, pour atteindre les objectifs poursuivis par le PDEF.

Ainsi pour atteindre ses objectifs la DRH s'est dotée d'une nouvelle composition.

3.2.3. Structuration de la DRH

La DRH est composé de (5) cinq divisions qui renferment des bureaux qui reflètent les différentes étapes de la carrière de l'enseignant : de son recrutement à la retraite en passant par les différentes péripéties qui peuvent rythmer sa vie professionnelle.

1 la Direction des Ressources Humaines

- Secrétaire particulier
- Bureau de gestion
- Assistant/ coordonnateur

2 la Division de la Gestion des Carrières et des Affaires Administratives (DGCAA)

- Bureau de la gestion des carrières
- Bureau des affaires administratives
- Bureau mérite et contentieux
- Bureau des contractuels

3 la Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC)

- Bureau contrôle des effectifs et prévisions
- Bureau mobilité du personnel
- Bureau recrutement
- Bureau formation

4 la Division des Etudes et des Programmes (DEP)

- Bureau étude / suivi-évaluation
- Bureau de la planification statistique
- Bureau informatique

5. la Division de la Promotion Sociale, de Relation Professionnelles et de la Communication (DPSRPC)

- Bureau de la promotion sociale
- Bureau des relations professionnelles
- Bureau communication

Au-delà de cette structuration, chaque division dispose d'un chef assisté par des chefs de bureaux.

Dans cette présentation de notre entité, nous allons au-delà du rôle et des missions du DRH, des chefs de bureau et des assistants, nous allons nous en tenir à la DGCAA et à la DGPEC qui regroupent les bureaux gestion des carrières, affaires administratives, contractuels, mobilité et formation du personnel qui intéresse notre sujet.

3.2.4 Les rôles et missions des quelques responsables et bureaux de la DRH

- **Le Directeur des ressources humaines**

En sa qualité de manager, il est chargé de la planification :

- des activités de ses services ;
- de la mise en œuvre de ces activités qu'il doit diriger ;
- du suivi et de l'évaluation des performances, de la supervision des agents placés sous sa responsabilité.

Il est également responsable de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition de la Direction des Ressources Humaines.

- **Le chef de division**

Il est chargé :

- de manager les agents placés sous sa responsabilité ;
- d'impulser, de coordonner et de superviser toutes les activités des bureaux dont il a la responsabilité ;

- d'assurer le suivi et l'évaluation de toutes les activités mises en œuvre ;
- de faire des propositions pour une meilleure exécution de toutes les activités qu'il coordonne.

▪ **Le chef de bureau**

Il est chargé :

- de manager les agents placés sous sa responsabilité ;
- de suppléer le chef de division en cas de besoin ;
- de traiter tous les dossiers relatifs aux affaires dont il a la charge ;
- d'exécuter toutes les activités de son bureau ;
- de rendre compte au chef de division de l'état d'avancement de ses activités ;
- de proposer et d'initier sous la supervision du chef de division des activités allant dans le sens des missions assignées au bureau

▪ **L'assistant de bureau**

Il est chargé :

- d'assister le chef de bureau dans l'exécution des activités ;
- de suppléer le chef de bureau en cas de besoin ;
- de rendre compte au chef de bureau de l'état d'exécution des dossiers dont il a la charge ;
- de proposer et d'initier sous la supervision du chef de bureau des activités allant dans le sens des missions qui sont assignées au bureau.

Après la présentation des rôles des chefs de division et de bureau, nous allons présenter les missions des bureaux qui composent la division en charge de la gestion des carrières et celle en charge de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La Division de la gestion des carrières et des affaires administratives est composée de quatre bureaux :

- Gestion des carrières*
- Affaires Administratives*
- Mérite et Contentieux*
- Contractuels*

▪ **Bureau Gestion des Carrières**

Il est chargé :

- d'élaborer un plan de déroulement des carrières des personnels enseignants et non enseignants marquant les possibilités d'évolution des parcours professionnels ;
- de proposer un plan de carrière motivant ;
- de suivre la carrière administrative des personnels en collaboration avec la direction de la Fonction publique (titularisation, avancement) et les services déconcentrés ;
- de traiter les requêtes (certificat administratif, attestation de service, etc.) et de gérer les dossiers individuels.

▪ **Bureau des Affaires Administratives**

Il a pour missions :

- de gérer les sorties temporaires
 - détachement
 - disponibilité et suspension d'engagement
 - maintien par ordre sans affectation et sans rémunération
 - congé sans solde
- de gérer les sorties définitives
 - retraite et retraite anticipée
 - décès
 - démission
- de gérer les dossiers de réintégration après disponibilité ou détachement
 - toute autorisation
 - les congés

▪ **Bureau Mérite et Contentieux**

Il est chargé :

- de traiter les dossiers disciplinaires en rapport avec les services déconcentrés et la direction de la Fonction Publique ;
- d'élaborer un système de promotion sanctionnant le mérite.

▪ **Bureau Contractuels**

Il est chargé :

- de gérer la carrière des corps émergents :
 - signature de contrats ;
 - avancement ;
 - prise en charge de leur nouvelle situation ;

- suivi de leurs dossiers ;
- informations ;
- de prendre part au projet de mise en place d'un service de la solde ;
- de prendre part au mouvement des contractuels ;
- de siéger au niveau de la table de concertation.

La Division de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est composée de quatre bureaux :

- Bureau recrutement*
- Mobilité*
- Formation

- **Bureau Recrutement**

Il a pour missions :

- de procéder au recrutement et à l'affectation des agents fonctionnaires et non fonctionnaires (volontaires, vacataires, et instituteurs contractuels) ;
- d'assurer la coordination du recrutement des volontaires et des vacataires ;
- d'assurer les procédures de prise d'acte d'engagement au niveau de la Fonction Publique et de prise en solde au niveau du Ministère des Finances des nouveaux sortants.

- **Bureau Mobilité**

Il est chargé :

- d'établir une carte des emplois mettant en évidence les emplois existant, à supprimer et à créer et de procéder à la description des fiches de postes ;
- de préparer les dossiers de nomination à des postes de responsabilité ;
- de préparer le mouvement et de coordonner la tenue de la commission de mutation ;
- de préparer et d'émettre les OS issus du mouvement ;
- de gérer le mouvement du personnel non enseignant ;
- de préparer les dossiers de nomination aux postes d'intendant.

- **Bureau Formation**

Il est chargé :

- d'étudier et d'élaborer la politique de la formation et de promouvoir les moyens de sa mise en oeuvre ;

- de préparer le plan général de formation continuée en collaboration avec les écoles de formation, les directions techniques d'enseignement et le niveau déconcentré ;
- de veiller au suivi et à la coordination des plans sectoriels de formation des directions techniques et procéder à l'évaluation de leur impact et de l'investissement formation ;
- de gérer les dossiers de mise en position de stage ;
- de traiter les dossiers particuliers de requête individuelle ou collective.

A la suite de la présentation des rôles et des missions ces divisions, essayons d'analyser leur fonctionnement par rapport aux missions qui leur sont assignées.

3.3 Diagnostic de la gestion des carrières des contractuels

Dans cette partie de notre travail, nous allons juste magnifier la nouvelle structuration de la DRH car elle est dotée de bureaux et de missions pertinentes susceptibles de juguler les problèmes liés à la gestion des carrières des enseignants en général et particulièrement des corps émergents. Cependant, pour des raisons de calendrier, la rencontre avec le responsable en charge du bureau des contractuels n'a pas eu lieu. Par conséquent, nous allons mettre en exergue les défis que la DRH devait faire face et les améliorations notées depuis son installation. Cette comparaison s'est faite par le biais de la revue documentaire qui a été mise à notre disposition.

3.3.1 La gestion du personnel

Le problème de la gestion du personnel était bien réel au MEN avant la création de DRH. Cette situation était due à la multiplicité des centres de décisions, au non-respect dans la répartition des rôles, des actes de gestions comme les ordres de service, les mises en position de stage, ect. Le MEN n'avait pas une main mise sur les effectifs de ces agents, elle se basait juste sur des suppositions d'où l'absence de vision dans la gestion des ressources humaines particulièrement dans les deux axes de son DAS à savoir l'acquisition et l'allocation des ressources humaines.

Cependant avec la mise en place de la DRH, nous avons noté de réelles améliorations. Aujourd'hui il est possible d'avoir les effectifs des enseignants et les informations les concernant avec la création du fichier unique et du Mirador. La DRH est en mesure d'avoir une idée de la réalisation de ses DAS comme nous pouvons le constater à travers le tableau ci-après.

Tableau 2 : Bilan du recrutement

Indicateurs		Réalizations				Année 2016	
		2012	2013	2014	2015	Cibles	Résultats
Le nombre d'enseignants recrutés	DIPE/EE	1676	2188	2568	2300	3 463	1 024
	EMG/ESG	1340	1857	1930	1499	2 461	
Total		3016	4046	4498	3799	5 924	1 359

Source : simul PAQUET 2013-2025 ET Données DRH

3.3.2 La maîtrise des effectifs

L'éclatement de la fonction RH avant la création de la direction est à l'origine de l'incohérence et du manque de transparence dans la prise des décisions. L'absence de fichier commun entre les différentes divisions, la fonction publique et les finances n'a pas facilité la maîtrise des effectifs. Il y avait un manque de correspondances dans les informations des agents d'où une impossibilité de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Certains agents étaient méconnus du système. La présence d'un fichier physique défectueux ne permettait pas d'avoir une situation du personnel et de la carrière des agents, d'où les revendications des syndicats.

Néanmoins, le MEN peut se réjouir des avancées réalisées dans la gestion des carrières avec la sortie massive d'acte d'engagement et de nomination comme l'atteste les données issues du rapport annuel de 2016.

Tableau 3: Nombre de dossiers de contractualisation, d'intégration, de validation et d'évaluation transmis en 2016

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total	Moy
Mise en solde	425	991	990	986	1000	973	736	772	786	22	744	727	9152	762,66
Contractualisation	86	165	208	290	17	110	17	0	0	68	158	151	1270	105,83
Intégration	569	179	161	224	74	322	256	244	310	274	529	283	3425	285,41
Validation	817	602	435	362	405	791	672	343	340	454	532	707	6460	538,33
Fiches d'évaluation	4605	1946	1052	4495	937	39	277	380	893	369	23	32	15048	1254

Source : Données de la DRH (2016)

Entre Janvier et Décembre 2016, de nombreux dossiers relatifs à la gestion des carrières des agents ont été transmis au Ministère de la Fonction publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service public (MFPREFSP). Parmi ces dossiers on avait pour :

- La contractualisation 1 270 agents contre 1954 en 2015 et 1 657 en 2014 (941 MC et 716 PC).
- L'intégration de 3 425 agents contre 6 284 agents en 2015 (5 440 agents en 2014) dont 1818 MC et 1607 PC.

- La validation de 6 460 agents contre 19 767 en 2015. Ce sont essentiellement des dossiers d'anciens contractuels reclassés en qualité de fonctionnaire qui cherchent à bénéficier des effets de la loi 2015-08 du 13 avril 2015 complétant l'article 2 de la loi 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires.

Tableau 4: Récapitulation du nombre de dossiers de mise en solde transmis

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total	Moyenne
PC	167	286	343	63	166	147	32	92	30	149	185	82	1742	145,16
MC	334	133	182	98	241	139	40	130	63	218	364	223	2165	180,41
Total	501	419	525	161	407	286	72	222	93	367	549	305	3907	325,58

Source : Données de la DRH (2016)

Ainsi pour ce qui concerne notre cible, 1742 dossiers ont été transmis par le MEN à la direction de la solde, des Pensions et des Rentes viagères (DSPRV) du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), entre janvier et décembre 2016. En 2015 2079 y étaient déjà convoyés. Cette campagne d'épuration du stock de dossiers d'avancement a commencé depuis 2014 avec un total de 6769 dossiers PC et MC confondus.

3.3.3 Répartition du personnel

Les effets de la non coordination des fonctions de RH et l'absence de visions se sont répercutés sur la répartition du personnel enseignant dans l'étendue du territoire et au sein même d'une zone. Une évaluation de la DPRE de 2004 a révélé que le surplus d'enseignant est bien réel seulement qu'il y a une mauvaise répartition de ces derniers sur l'étendue du territoire. La politique de GRH du MEN a noté que les enseignants de Dakar, Thiès et Saint-Louis ont en moyenne 16H/semaine même dans les matières scientifiques ou un déficit d'enseignants a été notifié tandis le même collègue Tambacounda et Kolda dispose de 22H/semaine et pire celui de Kédougou de 40h/ semaine.

Ce même déséquilibre est noté à l'intérieur d'une même zone : à Dakar centre le ratio élève/maitre est de 38/1 en banlieue précisément à Thiaroye il est de 94/1. Dès lors, la répartition équitable et efficiente du personnel demeure un défi dans la mesure où l'équilibre entre les zones n'est pas encore établi même s'il y a des avancées.

3.3.4. La formation

Une insuffisance voire une absence totale de formation initiale ou continue a été notée dans les rapports de 2004. Mais, sachant que la qualité d'un système dépend de la qualité de sa ressource humaine, l'adoption de nouvelle stratégie s'impose à la nouvelle DRH. Par ailleurs ne disposant

pas de données illustratif pour montrer les avancées apportées par la DHR nous allons nous référer aux avis de notre cible concernant cette question.

3.3.5 La motivation

Les départs des agents du système ainsi que les perturbations répétitives des enseignants dénotent d'un malaise vécu au sein de la profession. Ainsi des problèmes comme l'inégalité dans le traitement salariale, les conditions de travail, la non reconnaissance du mérite, la dévalorisation du métier, les critères d'accès aux postes de responsabilité, le manque de transparence et d'équité dans la gestion de ressources humaines particulièrement, la gestion de la mobilité et la notation des agents sont autant de maux qui expriment ce malaise. Par conséquent la motivation des agents devient un défi majeur qui peut être relevé par l'identification des problèmes, la définition de stratégies cohérentes et le développement d'action pertinente pourront changer la donne. Au regard de la situation scolaire actuelle, nous osons affirmer qu'un bon plan de motivation répondant aux attentes des enseignants n'est pas encore déroulé par les autorités du MEN.

Dans l'optique de vérifier l'effectivité des réalisations de la nouvelle direction en charge du personnel, nous allons étudier les avis des PC concernant la gestion de leur carrière, présenter les données issues de cette enquête et en faire une analyse qualitative et quantitative.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre fait état de la présentation des résultats issus de l'enquête faite auprès de notre cible ainsi que de l'analyse qu'on en déduit et des recommandations que nous préconisons pour venir à bout des écarts notés.

4.1 Présentation des résultats

Rappelons, qu'il était prévu de collecter 160 questionnaires à raison de 10 par Inspection d'Académie (IA), malheureusement notre objectif n'est atteint qu'à moitié pour des raisons de distances, de manque de connexion et de difficultés à questionner la cible à cause des perturbations notées cette année.

Néanmoins, nous sommes parvenus à réunir 84 réponses. Les résultats ainsi collectés sont présentés par rubriques. Comme précisé sur les questionnaires à savoir : le profil, le dépôt, l'avancement la satisfaction et la formation. Cependant pour des raisons de calendrier il nous est impossible de finaliser l'entretien prévu avec le responsable du bureau des contractuels afin de vérifier l'effectivité du travail qu'abattent les agents sous sa direction.

La première interrogation concernant le profil de la cible porte sur l'âge de recrutement. Parmi les 84 individus interrogés, 7 personnes y sont admis dans la fonction enseignante entre (20-25 ans), 29 entre 25-35ans, 39 entre 30-35ans et 9 entre 35 et 40.

Tableau 5 : Age de recrutement

age	Nb. cit.	Fréq.
30-35	39	46%
25-30	29	35%
35-40	9	11%
20-25	7	8%
TOTAL OBS.	84	100%

Source: nous-même (février-mars 2018)

La deuxième interrogation porte sur le niveau de recrutement. La réponse à cette question à donner les résultats suivant : 37 % de l'effectif sont recrutés avec le niveau du BAC, 32 % avec la licence, 30% avec la maîtrise ou le master et 1% avec le DEA.

Tableau 6 : Niveau de recrutement

diplôme	Nb. cit.	Fréq.
Bac	31	37%
licence	27	32%
maitrise/master	25	30%
DEA	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

A la question relative au premier poste de service après leur recrutement. L'enquête révèle que 76% agents sont affectés en zone rurale contre 24% en zone urbaine.

Tableau 7 : votre premier poste de service

Poste	Nb. cit.	Fréq.
zone rurale	64	76%
zone urbaine	20	24%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les réponses à la question liée aux nombres d'années de vacation donnent les valeurs suivantes : 39 des 84 professeurs sont entrés dans la fonction par le biais de la vacation.

Tableau 8 : la durée dans la vacation

durée dans la vacation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	45	54%
0-2	23	27%
3-5	13	15%
9 et plus	2	2%
6-8	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Le tableau ci-après montre que la majeure partie des agents ont signé leur contrat entre 2012 et 2013 avec un taux de 26%. Cependant il faut préciser que les non réponses correspondent à des dates non spécifiées. La date de signature du contrat pouvant être associée à la date d'obtention du diplôme professionnel pour les sortants des écoles de formation, nous pouvons considérer dès lors la date d'obtention du diplôme comme celle de la signature du contrat.

Tableau 9 : Année de signature du contrat

année1	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	15	18%
Moins de 2009	3	4%
De 2009 à 2011	2	2%
De 2011 à 2012	6	7%
De 2012 à 2013	22	26%
De 2013 à 2015	12	14%
De 2015 à 2016	19	23%
2016 et plus	5	6%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2008, Maximum = 2016

Somme = 138922

Moyenne = 2013 Ecart-type = 2

Source: nous-même (février-mars 2018)

La majorité des agents ont obtenus leur diplôme entre 2013 et 2015 avec 44% de la population étudiée.

Tableau 10: Année d'obtention du diplôme professionnel

année2	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 2009	1	1%
De 2009 à 2010	0	0%
De 2010 à 2012	3	4%
De 2012 à 2013	17	20%
De 2013 à 2015	37	44%
De 2015 à 2016	15	18%
2016 et plus	11	13%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2008, Maximum = 2017

Somme = 169147

Moyenne = 2014 Ecart-type = 2

Source : nous-même (février-mars 2018)

A la question combien de fois avez- vous déposé un dossier d'intégration, plus de la moitié de l'effectif a répondu deux fois et 35 ont répondu 1fois.

Tableau 11: nombre de dépôt

chiffre1	Nb. cit.	Fréq.
deux fois	42	50%
une fois	35	42%
trois fois	6	7%
plus	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Pour la question par quelle voie avez-vous déposé, 56% des agents ont déposé par voie hiérarchique et 27,4% ont utilisé les deux voies.

Tableau 12: moyen de dépôt de dossier d'intégration

texte	Nb. cit.	Fréq.
voie hiérarachique	47	56%
les deux	23	27%
autre	13	15%
Non réponse	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les PC rencontrent beaucoup de difficultés liées au dépôt et au suivi de leurs dossiers. Ces difficultés sont résumées par le tableau ci-contre. Elles sont en majorité dues aux lenteurs administratives pour 58% et à la perte de dossier pour 32%.

Tableau 13: Les difficultés rencontrées

difficultée	Nb. cit.	Fréq.
lenteurs administratives	49	58%
perte de dossier	27	32%
manque de communication	17	20%
autre	16	19%
suivi du dossier	13	15%
Non réponse	9	11%
problème de déplacement	9	11%
dossier incomplet/ erreur	8	10%
TOTAL OBS.	84	

Source : nous même (février-mars 2018)

Après les tracasseries des dépôts et du suivi des dossiers, place à l'octroi des numéros de projets. Les résultats attestent que 38% ont obtenu leur numéro de projet entre 2016-2017.

Tableau 14: Année d'obtention du numéro de projet

année d'obtention du numéro de projet	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	8	10%
Moins de 2008	1	1%
De 2008 à 2010	0	0%
De 2010 à 2012	1	1%
De 2012 à 2013	1	1%
De 2013 à 2015	15	18%
De 2015 à 2017	26	31%
2017 et plus	32	38%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2008, Maximum = 2018

Somme = 153216

Moyenne = 2016 Ecart-type = 2

Source : nous même (février-mars 2018)

L'étape suivant l'obtention du numéro de projet est la titularisation. Les résultats issus du questionnaire dénotent que la majeure partie a été titularisé entre 2016-2018.

Tableau 15: Année de titularisation

année4	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	28	33%
Moins de 2010	1	1%
De 2010 à 2012	1	1%
De 2012 à 2013	0	0%
De 2013 à 2015	1	1%
De 2015 à 2016	1	1%
De 2016 à 2018	40	48%
2018 et plus	12	14%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2009, Maximum = 2018

Somme = 112935

Moyenne = 2017 Ecart-type = 2

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les PC peuvent être titularisés comme des fonctionnaires ou des décisionnaires. D'après l'enquête 63% sont des fonctionnaires tandis que 33% sont en attente de l'être.

Tableau 16: Statut après titularisation

une réponse	Nb. cit.	Fréq.
fonctionnaire	53	63%
Non réponse	28	33%
décisionnaire	3	4%
pas encore	0	0%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

A la question quelle année avez- vous obtenu votre numéro de matricule, 33 agents l'ont obtenu entre 2016-2018 et 13 après 2018. Tandis que près de 40% qui constituent les non réponses sont en attentes de l'obtenir.

Tableau 17: Année d'obtention du numéro de matricule

année5	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	34	40%
Moins de 2010	1	1%
De 2010 à 2012	1	1%
De 2012 à 2013	0	0%
De 2013 à 2015	1	1%
De 2015 à 2016	1	1%
De 2016 à 2018	33	39%
2018 et plus	13	15%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2009, Maximum = 2018

Somme = 100838

Moyenne = 2017 Ecart-type = 2

Source : nous-même (février-mars 2018)

Après l'attribution du numéro de matricule, les dossiers sont mis en solde. Près de la moitié des dossiers sont mis en solde entre 2017 et 2018, alors que 38 d'entre eux ne le sont pas encore.

Tableau 18:Année de mise en solde

année	nb. Cit.	fréquence
2017	26	57%
2018	11	24%
2016	5	11%
2011	1	2%
2012	1	2%
2013	1	2%
2015	1	2%
TOTAL	46	100%

Nombre de valeurs différentes : 7

'2017' est le plus cité : 26 observations.

Il y a 38 non-réponses.

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les réponses à la question portant sur l'année de validation, 90% non pas données de réponses. Les cases vides peuvent signifier que les années de contractualisation ne sont pas encore validées.

Tableau 19:Année de validation

année de validation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	76	90%
Moins de 2013	1	1%
De 2013 à 2014	0	0%
De 2014 à 2015	0	0%
De 2015 à 2016	0	0%
De 2016 à 2017	4	5%
De 2017 à 2018	2	2%
2018 et plus	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2012, Maximum = 2018

Somme = 16128

Moyenne = 2016 Ecart-type = 2

Source : nous-même (février-mars 2018)

Le payement du rappel est l'ultime étape du maillon des avancements dans la fonction publique. Seuls 4% de l'effectif l'ont franchi.

Tableau 20:Année de payement du rappel

année7	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	79	94%
Moins de 2013	1	1%
De 2013 à 2014	0	0%
De 2014 à 2015	0	0%
De 2015 à 2016	0	0%
De 2016 à 2017	1	1%
De 2017 à 2018	2	2%
2018 et plus	1	1%
TOTAL OBS.	84	100%

Minimum = 2012, Maximum = 2018

Somme = 10080

Moyenne = 2016 Ecart-type = 2

Source : nous-même (février-mars 2018)

Après la titularisation, un grade est attribué à chaque agent. D'après les résultats, seuls 1% ont franchi la deuxième classe et seuls 2% ont franchi le 2^{ème} échelon de la 2^{ème} classe.

Tableau 21:votre grade à ce jour

grade	nbre cité	fréquence
2/1	51	61%
PC	30	36%
2/2	2	2%
1/1	1	1%
TOTAL	84	100%

Nombre de valeurs différentes : 4

'2/1' est le plus cité : 51 observations.

Source : nous-même (février-mars 2018)

L'avancement ce fait graduellement tous les deux ans selon les textes. Cependant l'enquête démontre que 85% pense que leur avancement n'est pas graduel.

Tableau 22:les avancements

réponse	Nb. cit.	Fréq.
non	71	85%
oui	9	11%
Non réponse	4	5%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les avancements peuvent être retardés par certains blocages, 70% pensent que les blocages sont dus aux lenteurs administratives et à la politique de l'Etat pour 28%.

Tableau 23: les raisons du retard dans les avancements

raisons1	Nb. cit.	Fréq.
lenteurs administratives	59	70%
POLITIQUE DE L'état	24	29%
non respect des délais de traitement des dossiers	17	20%
autre	16	19%
Non réponse	10	12%
rejet du dossier	6	7%
TOTAL OBS.	84	

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les retards dans les avancements peuvent avoir un impact sur la vision que les agents ont de la profession. Ce retard impacte l'effectif étudié à hauteur de 71% et 19% de non réponse qui peuvent être rangé du côté des impactés.

Tableau 24: les impacts du retard dans les avancements

réponse1	Nb. cit.	Fréq.
oui	60	71%
Non réponse	16	19%
non	8	10%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les impacts du retard dans l'intégration et les avancements ont les conséquences suivantes : une démotivation qui touche 46% de la population étudiée.

Tableau 25: les conséquences du retard dans les avancements

raisons	Nb. cit.	Fréq.
démotivation	39	46%
impossibilité de progresser	31	37%
Non réponse	24	29%
autre	16	19%
impossibilité de saisir d'autres opportunités	15	18%
précarité du niveau de vie sociale	10	12%
TOTAL OBS.	84	

Source : nous-même (février-mars 2018)

Le retard accusé dans l'avancement affecte le niveau de satisfaction des enseignants contractuels par rapport à la gestion de leur carrière : seuls 10% sont satisfaits.

Tableau 26:niveau de satisfaction

niveau de satisfaction	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout satisfait	62	74%
peu satisfait	13	15%
satisfait	8	10%
Non réponse	1	1%
très satisfait	0	0%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

L'insatisfaction des enseignants poussent certains à vouloir quitter le navire : 57% de l'effectif pensent le faire s'ils trouvent mieux.

Tableau 27:les résultats

réponse2	Nb. cit.	Fréq.
non	48	57%
oui	36	43%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

Les raisons qui motivent les enseignants dans leur choix de vouloir abandonner ou rester dans la fonction sont négatives pour 57,9% contre 42,10.

Tableau 28:les raisons du choix

amour et choix	32	42,10%
manque de motivation	14	18,40%
dévalorisation de la profession	12	15,80%
bas salaire	5	6,60%
mauvaise gestion de carrière	4	5,30%
dévalorisation du métier	2	2,60%
précarité des conditions de vie et de travail	2	2,60%
manque d'avancement	1	1,30%
manque d'emploi	1	1,30%
mauvaise gestion	1	1,30%
précarité des conditions de travail	1	1,30%
trop âgé pour quitter	1	1,30%
TOTAL	76	100,00%

Nombre de valeurs différentes : 12

'amour et choix' est le plus cité : 32 observations.

Il y a 8 non-réponses.

Source : nous-même (février-mars 2018)

La formation continue est importante dans la vie d'un professionnel malheureusement 77% n'en disposent pas. Les agents qui en disposent le font via les cellules pédagogiques.

Tableau 29: la formation continue

reponse	Nb. cit.	Fréq.
non	65	77%
oui	15	18%
Non réponse	4	5%
TOTAL OBS.	84	100%

Source : nous-même (février-mars 2018)

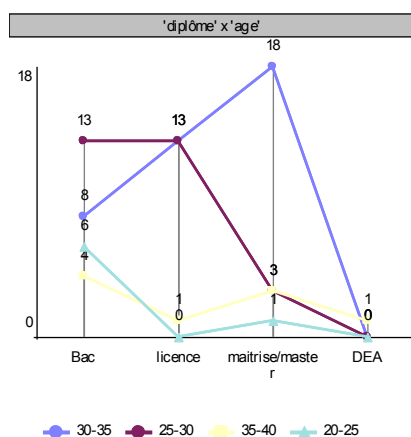
Après la présentation des résultats tirés de notre enquête, nous allons passer à leur analyse.

4.2 Analyse des résultats

Le point de l'analyse va comme la présentation suivre la logique des thèmes évoqués dans le questionnaire.

D'après les résultats issus de notre enquête, nous remarquons que la majeure partie de la population se situe dans la tranche d'âge 30-35 avec 46% et 63% de cette population y est recruté avec ou moins le diplôme de la licence.

Graphique 1: profil de la cible

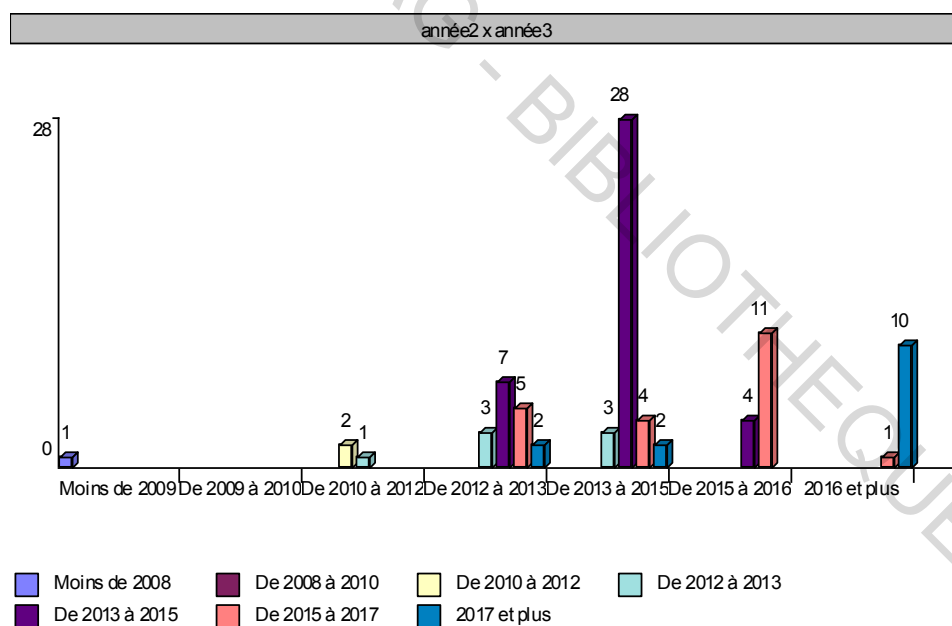


Source : nous-même (février-Mars 2018)

Ces résultats démontrent que nous avons une population mature et instruite, et que la DRH s'active bien dans la mise en œuvre de son DAS 1 relatif à l'acquisition d'une RH qualifiée. Cependant, cette ruée des diplômés vers l'enseignement peut s'expliquer aussi par la rareté de l'emploi stable dans le pays dans la mesure où la majorité des PC sont entrés dans la fonction par défaut.

Quant à la rubrique concernant le dépôt, les statistiques montrent un respect des délais de dépôt du dossier d'intégration qui se fait après une année de service effectué : 44% de notre population soit 39 PC ont eu leur diplôme entre 2013 et 2015, suivi de 20% soit 17 PC entre 2012 et 2013. Un an plus tard nous constatons que la même population a fait un dépôt de dossier d'intégration avec une légère hausse de 46% entre 2013 et 2015 et 25% entre 2015 et 2016. La croisée de ces deux graphiques démontre un respect des délais de dépôts des dossiers d'intégration par la plupart des PC même si nous remarquons quelques retardataires.

Graphique 2: respect des délais de dépôt de dossiers

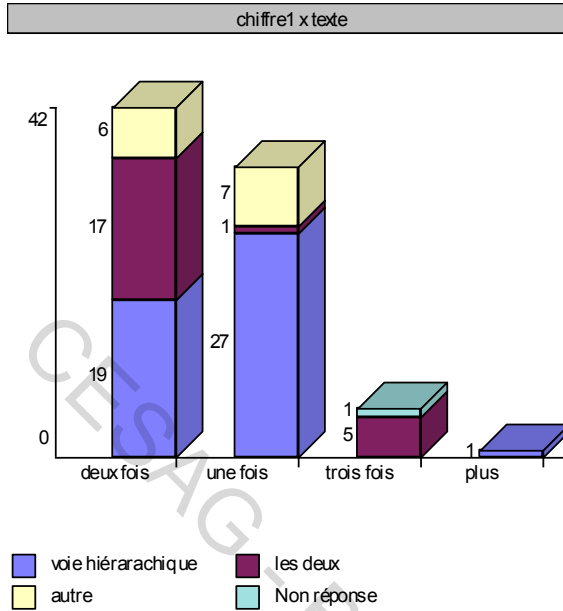


Source : nous-même (février-mars 2018)

Un autre volet concernant le thème du dépôt porte sur la voie de dépôt et le nombre de dépôt effectué. Ainsi nous remarquons que 56% des agents ont déposé par voie hiérarchique et 50% l'ont fait au moins deux fois. Ceux qui ont déposé par voie hiérarchique sont obligés de faire au moins de 2 dépôts de même que ceux qui utilisent d'autres voies ou les deux à la fois. Ceci nous fait dire qu'il y a un problème réel au niveau des dépôts de dossiers. Pire ceux qui utilisent les deux voies sont même obligés de faire un troisième dépôt. Ces résultats dénotent de l'existence d'un problème d'information et de maîtrise des pièces constitutives du dossier, du

non-respect du calendrier des dépôts mais aussi d'une remise en cause de la qualité du service dans les points de chutes c'est-à-dire les inspections et les ministères et enfin de la faute des enseignants qui donnent leurs dossiers aux syndicats et non ministères de tutelle.

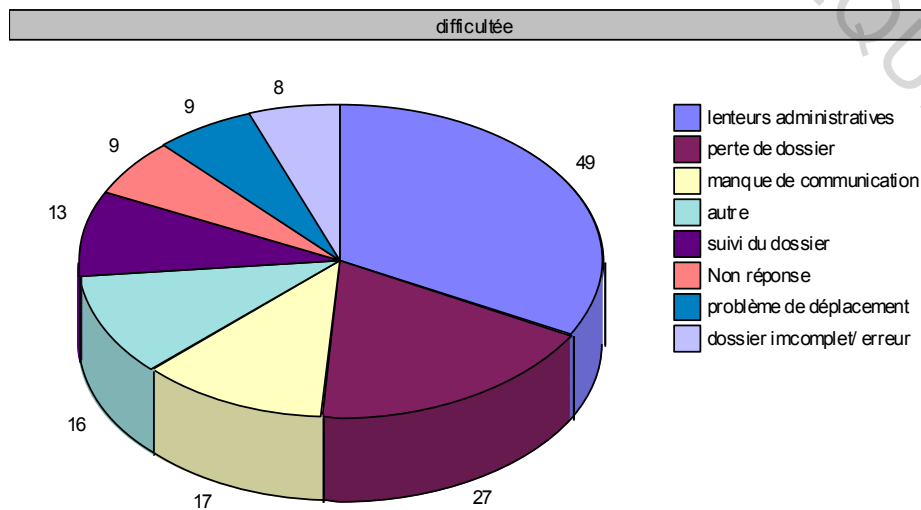
Graphique 3: le nombre et la voie de dépôt



Source : nous-même (février-mars 2018)

Cette inefficience se confirme avec les difficultés rencontrées par les agents lors du dépôt et du suivi de dossiers. Le problème majeur qui est pointé du doigt est les lenteurs administratives suivi des pertes de dossiers.

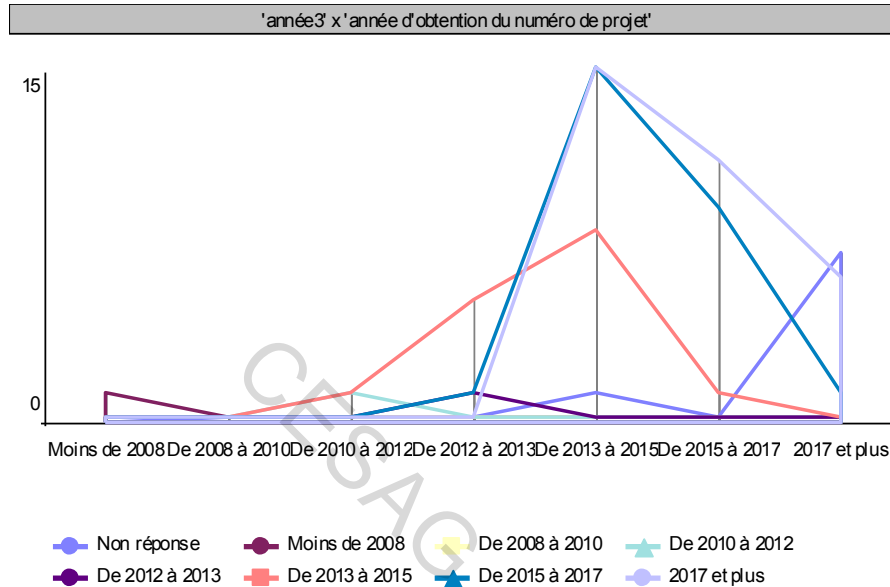
Graphique 4: les difficultés rencontrées



source : nous-même (février-mars 2018)

Les lenteurs administratives se sont avérées en quelques sortes. La majeure partie des numéros de projets sont délivrés à partir de 2015 correspondant au début de l'opération coup de poing initié par le gouvernement afin de résorber le problème lié aux lenteurs administratives.

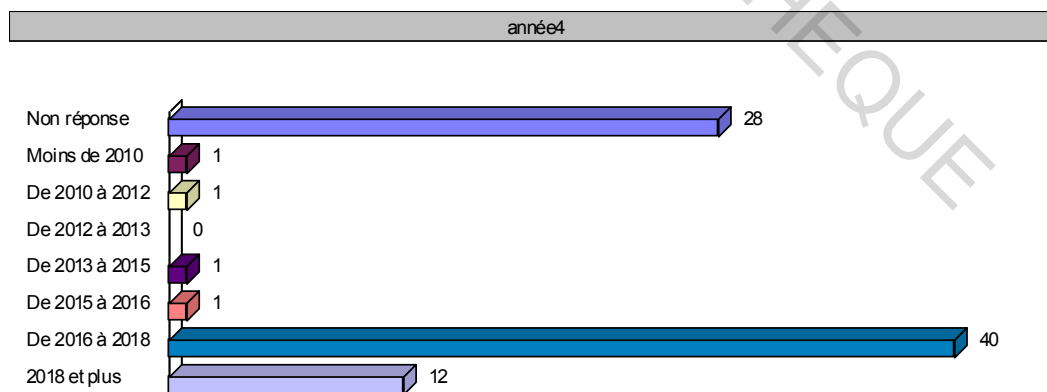
graphique 5: l'obtention du numéro de projet



Source : nous-même (février-mars 2018)

La volonté de l'Etat de mettre fin aux lenteurs administratives se confirme avec une titularisation maximum en 2016 et 2018. Cependant il reste encore des efforts à faire puisque 33% sont en attentes d'être titularisés.

Graphique 6: titularisation des agents



Source : nous-même (février-mars 2018)

La volonté politique de l'Etat de réduire les lenteurs administratives a eu des répercussions positive sur les avancements : 61% des PC sont passé de PC à 2/1. Néanmoins, 36% sont en attente d'avancement.

Tableau 30: votre grade à ce jour

Grade	Nbre cité	fréquence
2/1	51	61%
PC	30	36%
2/2	2	2%
1/1	1	1%
TOTAL	84	100%

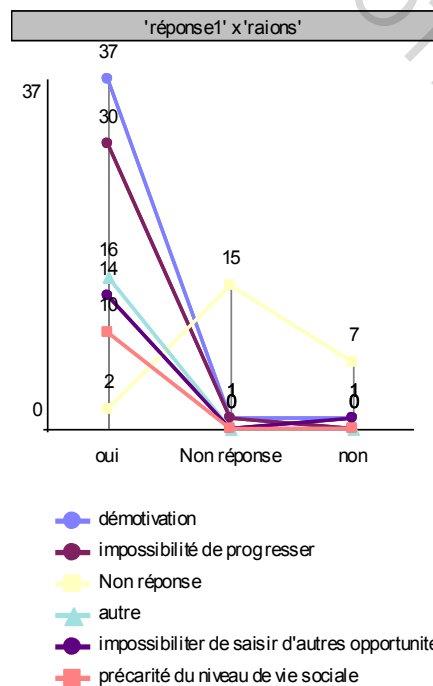
Nombre de valeurs différentes : 4

'2/1' est le plus cité : 51 observations.

Source : nous-même (février-mars 2018)

Cette troisième rubrique relative à la satisfaction, nous permet d'évaluer le niveau de satisfaction des enseignants par rapport à la qualité de gestion de leur carrière qui se rallonge à cause des lenteurs administratives. Les retards notés dans la gestion de la carrière des PC impacte sur leur vision du métier, et à des conséquences néfastes pour la poursuite de leur carrière. Les conséquences vont de la démotivation à l'impossibilité de saisir d'autres opportunités.

Graphique 7: les raisons de l'insatisfaction



Source : nous même

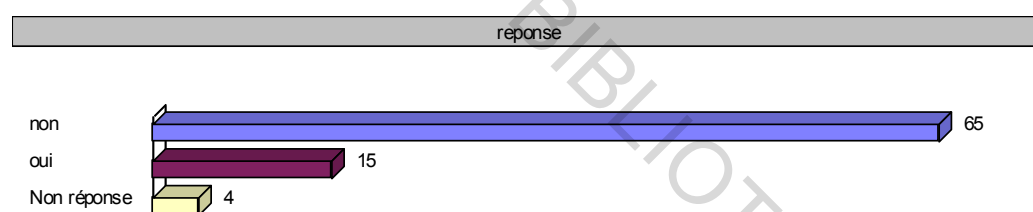
L'insatisfaction des PC s'évalue à hauteur de 74% pour la population étudiée. Elle se manifeste dans leur quotidien par les revendications qui reviennent toujours sur la plateforme revendicative et les perturbations des enseignement-apprentissages. Comme nous pouvons le noter cette année particulièrement avec plus de deux mois de grève.

Par conséquent, plus de la moitié de la cible (57%) à l'intention de quitter si elle trouve mieux ailleurs. Les causes de cette volonté de quitter la fonction sont : la dévalorisation et le manque de respect que subissent les enseignants combiné à la politique éducative de l'Etat.

Cependant, malgré ce taux élevé d'intention de départ, il reste encore des personnes qui s'investissent dans un métier par amour ou par choix. Mais, il ne faut pas négliger les 58% qui ont une impression négative de leur métier contre 42% qui y sont par amour et pour la noblesse du métier. Ceci est en d'autres termes une menace latente pour le futur de notre éducation.

Enfin le dernier volet de notre analyse porte sur la formation. Elle n'est trop présente dans la vie professionnelle de cette catégorie d'enseignants.

Graphique 8: la formation



Source : nous-même (février-mars 2018)

Les statistiques de l'enquête nous révèlent que la majorité des PC ne bénéficient pas de formation continue, ceux qui en ont une le font par le biais des cellules pédagogiques. Nous pouvons interpréter cette absence ou insuffisance de la formation comme un manquement qui n'a pas encore trouvé de solution venant de la DRH malgré l'existence d'un bureau dédié à cet effet dont les activités sont transférées à la DFC depuis juillet 2016. La mise en place de formation en vue d'un reclassement via les passerelles ne solutionne pas le problème car il est très sélectif (5 ans de service) et le nombre de personne à recruter est très réduit.

A la suite de cette présentation et analyse des résultats issus de notre enquête nous proposons les recommandations suivantes afin de contribuer à un éventuel changement dans la gestion de la vie professionnelle de notre cible.

4.3 Recommandations

A l'issue de cette étude nous avons noté beaucoup de dysfonctionnements dans la gestion des carrières des contractuels : du recrutement à l'intégration complète. Le problème majeur se situe au niveau du dépôt des dossiers d'intégration. C'est pourquoi, à défaut d'éliminer complètement le dépôt des dossiers d'intégrations, nous proposons l'octroi d'un numéro de projet à chaque agent au moment de l'affectation. Dans la mesure où ce maillon de la première étape vers l'entrée dans la fonction publique constitue un problème réel tant pour les agents de l'administration que pour les responsables des syndicats qui se proposent parfois de déposer et faire le suivi des dossiers de leurs adhérents.

Par ailleurs, nous avons noté que les contractuels font plusieurs dépôts justes pour faire partie de la fonction de publique : un dépôt pour l'intégration, un pour la validation et un pour la mise en solde pour ne citer que ceux-là. Paradoxalement, ces dossiers ont pratiquement le même contenu : carte d'identification, diplômes, état des services effectués etc. Par conséquent, une réduction du nombre dépôts de dossiers serait bénéfique pour tous ; aussi bien les enseignants que l'administration. Tout le monde gagnerait en temps et en argent en faisant au moins un seul dépôt qui sera mis à jours en cas d'obtention d'information supplémentaire, l'usage du fichier unique serait déjà un bon début.

Ensuite, le maintien de la politique de l'Etat d'éradiquer les retards évoqués dans la gestion de la vie professionnelle des agents de la fonction publique particulièrement ceux du corps enseignant serait très louable. Cette éradication peut être pérennisée par le refus de stocker les dossiers en les traitants au jour le jour et par ordre d'arriver mais aussi par une vérification du contenu du dossier dès le premier dépôt à l'IEF pour éviter les rejets de dossiers une fois aux Ministères de l'Éducation ou de la Fonction Publique. En cas de dossier incomplet, la communication avec la cible doit être faite en temps réel afin d'éviter les dossiers sans suite puisque les coordonnées du demandeur sont toujours inscrits sur la demande manuscrite. Cette nouvelle politique de l'Etat contribuerait en grande partie à l'instauration de la stabilité dans le milieu scolaire puisque la gestion de la carrière des enseignants en général et précisément celle des contractuels est au cœur des revendications syndicales.

En outre, vue la démotivation qui se fait sentir dans la profession, une campagne de revalorisation de l'enseignant, par le biais des sketches ou de publicité à travers les médias, ne serait pas de trop ; l'enseignant est le seul qui a pour fonction de former et d'éduquer les futurs

leaders de ce pays. Cette initiative participerait à revaloriser ces soldats du savoir, à susciter l'estime de soi et redonner à ce métier ces lettres de noblesse.

Enfin, la dernière recommandation est de revoir le système de motivation des enseignants en se focalisant surtout sur les non fonctionnaires. Le risque de se retrouver avec un corps professoral très âgé est bien réel dans la mesure où les jeunes professeurs contractuels ont l'intention d'aller vers d'autres horizons s'ils trouvent mieux. Par ailleurs, rappelons qu'ils constituent la majorité du personnel enseignant « craie en main ». Ainsi comme moyen de motivation nous proposons d'offrir des formations nationales ou internationales aux enseignants qui se distinguent dans leur matière. A défaut de moyens financiers, développer au niveau local c'est-à-dire dans les établissements des formations continues avec l'aide des doyens qui se chargeront d'encadrer les novices dans chaque discipline puisque la formation continue fait défaut dans le système éducatif sénégalais.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La gestion des carrières, qui est la prise en charge de la vie professionnelle du travailleur en tant que principal acteur dans la création de la chaîne de valeur, occupe une place primordiale dans la vie des organisations. Cette prise en charge tient compte du statut et des capacités de l'entreprise, car de ces paramètres dépendent une gestion efficace de la carrière du travailleur à travers le modèle de gestion qui lui est applicable et les types de mobilités qu'elle offre à ses agents.

En effet, la gestion des carrières constitue un enjeu majeur pour les chefs d'entreprises ou d'organisations à cause de la concurrence acerbée qui s'exerce dans le milieu professionnel. Le secteur de l'éducation semble être le plus touché puisque la majeure partie des personnes qui s'y introduisent ne le font pas par amour comme nous l'atteste les résultats de l'enquête faite auprès de notre cible mais plutôt par nécessité. Ceci induit que la réalisation du troisième DAS de la DRH du MEN requiert beaucoup d'efforts de la part de nos autorités.

C'est pourquoi, hormis le fait d'assurer l'éducation de sa jeune population, l'Etat du Sénégal via son ministère de l'éducation doit faire face à deux défis majeurs qui sont : d'une part la conservation de son personnel enseignant craie en main au risque de tomber dans les pièges du déficit d'enseignant, même si des chefs de personnel nous parlent d'une mauvaise répartition de la ressource humaine plutôt que d'un déficit et d'autre part la formation de ces agents afin d'atteindre les ODD qui consiste dans le domaine de l'éducation à doter sa population d'une éducation de qualité pour tous.

Par ailleurs, le constat relatif au changement de statut de contractuel vers celui de fonctionnaire est unanime. L'avancement n'est pas graduel comme prévu dans les textes pour des raisons de lenteurs administratives et de pertes de dossiers pour la plupart mais aussi à cause d'une politique étatique de maîtrise de la masse salariale. Le rêve de tout contractuel est de devenir titulaire et nous avons remarqué que pour cet échantillon de notre cible, les contractuels ont joué leur partition en déposant les dossiers à temps. Par conséquent, il reste aux dirigeants de respecter les dispositions édictées par les textes : respecter les délais et aussi mettre à la disposition des enseignants les moyens financiers qui accompagnent ces actes.

Tout compte fait, même si le principe de l'égalité n'est pas appliqué aux agents de l'état un règlement des dus en temps réel pourrait être une solution aux perturbations cycliques. Le démarrage de l'opération coup de poing dans le but d'épurer les stocks de dossiers dans les Ministères concernés et le paiement des différents rappels constituent un bon début.

Outre cela, L'atteinte des ODD pour une brillante participation de notre pays au rendez-vous du donner et du recevoir de 2035 ne saurait avoir lieu sans la motivation des enseignants en générale et des contractuels en particulier puisqu'ils en constituent une partie non négligeable. Face à un personnel démotivé, la solution serait la mise en place de meilleurs et d'efficaces stratégies de motivation. Ces stratégies passent nécessairement par la satisfaction des besoins primaires et la revalorisation du travailleur en l'impliquant dans les prises de décisions et dans le choix des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs visés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Abraham J.,(2004), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, collection AGRH
- Adedeji, S.O. et Olaniyan, O. (2011). *L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique*. UNESCO-IICBA.
- Améléwonou, K. (2004). *Le problème de l'allocation du personnel enseignant au sein des écoles sénégalaises*, Dakar, Sénégal : Pôle de Dakar
- Azoulay D., *Gérer la relation entreprise/ salarié*, liaison, Paris, 212 pages
- Barraha J., Kittel F. et Moulet M., (2010), *La fonction des ressources humaines : métier, compétences et formation*, Paris, Dunod, 219 pages
- Barro, A.A. (2009). *Ecole et pouvoir au Sénégal : la gestion du personnel enseignant dans le primaire*. Dakar, Sénégal : L'Harmattan-Sénégal.
- Cadin L. , Guerin F. & Pigeyre F., (2004), *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie* ;2eme édition. Dunod, Paris, p.548.
- Cadin, I., Bender, A.F. et De Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris, France : Vuibert.
- Cohen Haegel A. (2010), *Toute la fonction des ressources humaines*, 2ème édition, Paris, Dunod, 438 pages.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France : Seuil
- Dany F.,(2017),*La gestion des carrières: perspectives et contextes*, Vuibert AGRH, 424 pages
- Denis, M. (1989). *Image et cognition*, Presses Universitaires de France,Paris, France
- Dessieux, G. (1999). *Affectation et rétention des enseignants en zone rurale éloignée*.The World Bank Group, Effective Schools and Teachers
- Durkheim E., 1893, *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan. p. 189
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaison, Paris, France
- Georges. V., (1949), *Manuel élémentaire de droit constitutionnel*, Paris Serey,632 pages
- Gerrero S., Cerdin J-L,et Roger A.(2004), *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, 422 pages
- Göttelmann-Duret, G. (1998). *La gestion des enseignants du premier cycle au Benin,Burkina Faso, Mali et Sénégal*.UNESCO/IPE, Paris, France
- Guèye, H., Kane, L., Diop, B., Sy, A.A. (2010). *Sénégal : Prestation efficace des Services d'éducation*. AfriMAP et Open Society Initiative for West Africa.
- Laderrière, P. (2004). *La gestion des ressources humaine dans l'enseignement : Où en est l'Europe ?* L'Harmattan,Paris, France
- Martory B., et Croiset D., (2008), *Gestio des ressources humaines : pilotage social et performance*, 7ème édition, Dunod, Paris, 317 pages
- Moisset, J.J., Plante, J. et Toussaint, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Moon, B. (2007). *Analyse de recherche : Attirer, former et retenir des enseignants efficaces : aperçu global des politiques et pratiques actuelles*. Paris, France : UNESCO.
- Niang B., *Savoir pour agir: Administration -gestion-législation*, Ecritures plurielles, Dakar, 522 pages
- OCDE. (2005). *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris, France.

- Ouedraogo, R.M. (2011). *Stratégie pour l'amélioration des conditions de travail des enseignants et leur rétention dans les écoles en Afrique*. UNESCO/IICBA.
- Peretti J.M., (2004), Dictionnaire des ressources humaines, 5ème édition, Vuibert, Paris, 287 pages
- Peretti J. M , (2008), *Gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 266 pages
- Peretti J-M., (2006), Dictionnaire des Ressources Humaines, 13^{ème} édition, Vuibert, Paris, 587 pages
- Taib J-P, (2007), *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Dunod, 329 pages

ARTICLES

- Danielle L. ,(avril/mai 2009), *La gestion de carrière : levier de motivation et de fidélisation des employés*, Effectif, volume 12, (2),
- Education Next. (2002). New paths to teaching. Education Next: A journal of opinion and research, 2(10),
- Göttelmann-Duret, G. (2001, Avril-Juin). La gestion des enseignants : faire face aux défis. *Lettre d'information de l'IPE*, 2, 1-4.
- Guarino, C.M., Santibanez, L. & Daley, G.A. (2006). Teacher recruitment and retention: A review of the recent empirical literature. *Review of Educational Research*, 76(2), 173-208.
- Guèye, H., Kane, L., Diop, B., Sy, A.A. (2010). *Sénégal : Prestation efficace des services d'éducation*. AfriMAP et Open Society Initiative for West Africa.
- Henriot-Van Zanten, A. et Grospron, M.F. (2001, mars). Les carrières enseignantes dans les établissements difficiles : fuite, adaptation et développement professionnel. *Ville Ecole Intégration-Enjeux*, 124, 224-268.

DOCUMENTS SPECIFIQUES

- Banque Mondiale. (2007). The challenges of insuring Quality Teaching in Every Classroom in Africa-Teachers Issues in The Gambia.
- UNESCO, (1998), *La gestion des enseignants de premier cycle au Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal*, Gabriele Göttelmann-Duret, Paris, 68 pages
- Encyclopédie. Pratique de l'éducation en France, 1960
- Guide pratique sur la carrière de l'enseignant, Edition 2003
- Les axes du PAQUET, site du Ministère de l'Education Nationale
- Ministère de l'Enseignement Élémentaire du Moyen Secondaire et des Langues Nationales (MEEMSLN). (2011). *Annuaire statistique National année scolaire 2010/2011*
- OIT/UNESCO, (1966), *Recommandation concernant la condition du personnel*
- Workshop Background Paper. Regional workshop on teacher Matters (Nairobi, 24-28 September 2007)

- [Charles Centofanti, Décembre 2014, vousnousils l'emag de l'éducation,http://www.vousnousils.fr/author/ccentofanti](http://www.vousnousils.fr/author/ccentofanti)
-
- Elisabeth Deswarte, consulté le 23Mars 2018, Catégorisation, stéréotypes et préjugés, L'effet pygmalion à l'école,http://psychologie-sociale.com/index.php. Fr
- Enquête xalimasn.com, Accords entre Gouvernement et Enseignant : la part de vérité, last modified 20 Avril 2016
- <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/contractuel/fr-fr/>
- [www. Au-senegal.com/ population-du-senegal.001. Html](http://www.Au-senegal.com/population-du-senegal.001.html)
- Enseignant contractuel. Consulté à:
www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/ceart/teache.pdf
- www.lesoleil.sn, Fonction publique :hausse de 8% de la masse salariale, Ndiaye NG, last modified 27 Novembre 2017

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

questionnaire enseignant

2016-2018 - sandrine

ce questionnaire est destiné aux professeurs contractuels du ministère de l'éducation et aux professeurs qui ont intégré la fonction publique il y a au plus 2 ans

PROFIL

question 1 à 6

1. âge de recrutement

- 20-25 25-30 30-35 35-40

2. votre niveau de recrutement

- Bac licence maîtrise/master

3. votre premier poste de service

- zone rurale zone urbaine

4. nombre d'années de vacation

- 0-2 3-5 6-8 9 et plus

5. année de signature du contrat

6. année d'obtention du diplôme professionnel

INTEGRATION

question 7 à 17

7. année du dépôt du dossier d'intégration

8. combien de fois avez-vous déposé un dossier d'intégration?

- une fois deux fois trois fois plus

9. par quelle voie avez-vous déposé?

- voie hiérarchique autre les deux

10. si par voie hiérarchique quels sont les difficultés rencontrées?

- lenteurs administratives perte de dossier
 dossier incomplet/ erreur manque de communication
 autre suivi du dossier
 problème de déplacement

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

11. année d'obtention du numéro de projet

12. année de titularisation dans la fonction publique

13. quel est votre statut après titularisation?

- décisionnaire fonctionnaire pas encore

14. année d'obtention du numéro de matricule

15. année de mise en solde

16. année de validation

17. année du paiement du rappel d'intégration

AVANCEMENT

question 18 à 23

18. votre grade à ce jour

19. votre avancement est-il graduel?

- oui non

20. si non, quelles sont les raisons du retard?

- lenteurs administratives
 non respect des délais de traitement des dossiers
 rejet du dossier
 autre
 POLITIQUE DE L'état

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

21. ce retard impact-il sur votre vision de la profession?

- oui non

22. si oui comment?

- démotivation
 impossibilité de progresser
 précarité du niveau de vie sociale
 autre
 impossibilité de saisir d'autres opportunités

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

SATISFACTION

question 24 à 27

23. quel est votre degré de satisfaction par rapport à la gestion de votre carrière professionnelle?

- pas du tout satisfait peu satisfait satisfait très satisfait

24. avez- vous encore envie de rester dans la profession?

- oui non

25. donnez quelques raisons

26. quelles solutions préconisez vous pour améliorer la qualité de gestion des carrières des contractuels

FORMATION

27. Vous est-il proposé une formation continue? si oui laquelle?

- oui non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GUIDE D'ENTRETIEN

Cher M. / Mme, le présent questionnaire vous est soumis dans le cadre d'un mémoire de fin de formation portant sur les « **Enjeux et défis de la gestion des carrières des « contractuels » dans la Fonction Publique : le cas du Ministère de l'Éducation du Sénégal** ». Nous comptons sur votre entière collaboration et sur la qualité de vos réponses afin de produire un document de qualité. Soyez rassuré que les informations fournies seront traités de manière confidentielle et anonyme.

1. Structure :.....
2. Fonction :.....
3. Effectif des agents sous votre responsabilité ?
.....
4. Quels sont vos objectifs ?
.....
.....
.....
5. Quels sont les stratégies que vous utilisez pour y parvenir ?
.....
.....
.....
.....
6. Comment se fait le recrutement et l'affectation des nouveaux recrues ?
.....
.....
.....
.....
7. Comment se fait la gestion des carrières des contractuels, précisément pour ceux qui sont dans les régions ?
.....
.....
.....
.....
8. Quels sont les types de dossiers que vous recevez des professeurs contractuels ?
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)
9. Quel est le nombre de dossiers reçus par année pour chaque type de dossier ?
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)
10. Quel est le nombre de dossiers traités par année et pour chaque type de dossiers ?
 - a)

- b)
- c)
- d)
- e)

11. Quels sont les différentes étapes de traitement de chaque dossier?

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

12. Par quel moyen se fait le traitement des dossiers ? (manuel ou électronique)

.....
.....
.....

13. Quelle est la durée normale de traitement d'un dossier ?

Quinze jour Un mois deux mois trois mois six mois et plus

14. Quelle est la durée réelle du traitement d'un dossier ?

Quinze jour Un mois deux mois trois mois six mois et plus

15. Quel traitement est réservé aux dossiers incomplets ?

.....
.....
.....
.....

16. Comment se fait le suivi des dossiers du premier dépôt au point de chute finale ?

.....
.....
.....

17. Quelles sont les difficultés rencontrées?

.....
.....
.....
.....

18. Quelles solutions peut-on apporter pour y pallier?

.....
.....
.....
.....
.....

19. Existe-t-il des formations continues pour les contractuels. Si oui lesquelles ?

.....
.....
.....

20. Quel est le nombre de professeurs contractuels à ce jour ? en général et par région si possible.

.....
.....
.....

21. Quel est la mobilité réservée aux professeurs contractuels ? (réaffectation, mutation....)

.....
.....
.....
.....

22. Existe-t-il des passerelles pour les professeurs contractuels ? si oui lesquelles ?

.....
.....
.....

23. Il y a –il – des cas d'abandon avant l'intégration complète ?
si oui, peut –on avoir les statistiques ?

.....
.....
.....

24. Quels sont les motifs de ces départs ?

.....
.....
.....
.....

25. Il y a-t-il des moyens de motivation pour éviter ces départs ? si oui lesquels ?

.....
.....
.....
.....

26. Quel est l'impact du changement de la DPER en DRH sur la gestion des carrières des enseignants en général et des PC en particulier ?

.....
.....
.....

27. Quel est l'effectif de la division ?

.....

28. Quel est le nombre d'agents par bureau ?

.....
.....
.....