

Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des
Effectifs et du Renouveau du Service public

Direction de l'Administration Générale et de
l'Equipement

ORIGINAL

**ETUDE SUR LE SYSTEME DE
REMUNERATION AU SEIN DE
L'ADMINISTRATION SENEGALAISE**

Référence : Marché contrat N° C-0158/ du 05 /02/2015

RAPPORT FINAL

30 novembre 2015

MGP-Afrique



REMERCIEMENTS

A l'issue de cette mission, qu'il nous soit permis de remercier sincèrement les autorités nationales, ainsi que toutes les personnes ayant participé directement ou indirectement à la réalisation de cette étude.

En particulier, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements :

■ A Madame le Ministre de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public (MFPRSPRE) ;

■ A tous les membres du Comité de Pilotage, pour l'attention portée aux développements et propositions de l'étude ;

■ Au personnel des différents ministères et entités concernés au premier chef par cette étude ;

■ Aux responsables syndicaux et différentes personnalités indépendantes rencontrées, pour leur confiance, leur sollicitude et leurs appuis et conseils ;

■ A toutes les personnes-ressources qui, à divers niveaux, ont contribué d'une manière ou d'une autre à cette étude, qui par des conseils avisés, qui par les informations et données pertinentes mises à notre disposition.

Les différents apports ont été de très grande qualité et nous espérons en avoir fait un bon usage.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGETIP	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
APIX	Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux
BHS	Banque de l'Habitat du Sénégal
BNDE	Banque Nationale de Développement Economique
BOM	Bureau Organisation et Méthodes
COP	Comité d'Orientation et de Pilotage
CUSEMS	Cadre Unitaire des Syndicats des Enseignants du Moyen et du Secondaire
DFP	Direction de la Fonction Publique
DGB	Direction Générale du Budget
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGF	Direction Générale des Finances
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DFP	Direction de la Formation Professionnelle
DPES	Document de Politique Economique et Sociale
DS	Direction de la Solde
DSP	Direction de la Solde et des Pensions
DSPV	Direction de la Solde, des Pensions et Rentes Viagères
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EP	Entreprises publiques
EPA	Etablissements publics administratifs
EPS	Etablissements publics de santé
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GPECC	Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Carrières (GPECC)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IDC	Indemnité de documentation compensatoire
IGE	Inspection Générale d'Etat
IRP	Indemnité de Responsabilité Particulière
LMD	Licence, Maitrise, Doctorat
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MFP	Ministère de la Fonction Publique
NSR	Nouveau Système de Rémunération
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RF	Rapport Final
ROM	Rapport d'Orientation Méthodologique

RP	Rapport Provisoire
SICAP	Société Immobilière du Cap Vert
SNHLM	Société Nationale des Habitats à Loyer Modéré.
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

RESUME SYNTHETIQUE

Ces dernières années ont été marquées par des dysfonctionnements à la fois dans son organisation, dans son fonctionnement et dans la gestion de ses ressources humaines, qui ont sensiblement déstructuré le système de rémunération dans l'administration publique et conduit à une relative démotivation des agents, ce qui a affecté la qualité des prestations de service public.

C'est pourquoi le gouvernement de la République du Sénégal a décidé d'initier une « étude sur la rémunération des agents de l'administration », afin d'assurer une meilleure allocation des ressources publiques et de faciliter ainsi la réalisation des objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE).

C'est dans ce contexte que le Ministère de la Fonction publique a lancé un appel d'offres, au terme duquel le cabinet MGP- Afrique a été choisi pour conduire cette importante étude dont l'application des conclusions doit permettre un retour à l'équilibre rompu depuis l'an 2000.

Au terme de cette étude, la mission devait proposer un système de rémunération rénové adapté aux exigences d'une fonction publique de développement, ainsi que les projets de textes permettant l'application effective des recommandations.

Le diagnostic de la situation a permis à la mission de relever les principaux points faibles suivants :

- une architecture de l'échelonnement indiciaire insuffisamment homogène ;
- des disparités dans la progression de carrière de certains corps par rapport à d'autres, ainsi qu'à l'intérieur même de certains corps ;
- un régime indemnitaire inéquitable, grevant de surcroît la masse salariale ;
- une faible évolution de la valeur du point indiciaire ;
- le recours récurrent à des formes de rémunération non liées aux échelles indiciaires, à travers l'octroi d'indemnités différentielles ou l'attribution de soldes globales ;
- un régime indemnitaire inéquitable et inadéquat ;
- un système d'avancement inadapté ;
- des niveaux de rémunération des dirigeants des entités du secteur parapublic trop élevés ;
- une insuffisante maîtrise des grilles de rémunération des personnels de ces entités.

Les orientations stratégiques du présent rapport de l'étude proposent de mettre en œuvre une politique appropriée de rémunération dans l'administration publique, s'appuyant sur une organisation optimale et une gestion rationnelle et valorisante des ressources humaines.

Ces orientations stratégiques tournent autour de quatre (04) axes portant sur :

- la rénovation proprement dite du système de rémunération ;
- la modernisation et la fiabilisation de la gestion des effectifs et de la masse salariale ;
- le renforcement du dispositif juridique et statutaire de la fonction publique ;
- et la rationalisation de la gestion des personnels.

L'axe stratégique concernant la rénovation du système de rémunération, stricto sensu, devrait passer par les six (6) séries d'actions suivantes :

- la définition de niveaux réalistes et crédibles de rémunération des fonctions dirigeantes, pour des raisons liées à une « identification » de la part des agents publics et à la perception des citoyens ;
- le resserrement de l'éventail des échelles indiciaires ;
- un retour à l'orthodoxie statutaire, à travers le respect du principe de la grille indiciaire ;
- la rationalisation, l'harmonisation et la simplification des régimes indemnitaires ;
- la mise en place d'un système d'évaluation des agents publics basé sur des contrats d'objectifs, ainsi que d'un dispositif d'avancement incitatif rémunérant la productivité et les performances ;
- la mise en concordance des grilles salariales du personnel des établissements publics administratifs et de santé, d'une part et des agences nationales, d'autre part, avec la grille indiciaire de l'administration.

En ce qui concerne la gouvernance du nouveau système, les mesures d'accompagnement ci-dessous sont proposées :

- l'amélioration du dispositif interministériel de gestion des effectifs et de la solde, impliquant le MFP, le MEF et les principaux ministères utilisateurs (MEN, MSP, etc.) ;
- la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication ;
- la signature d'un pacte de stabilité sociale avec les syndicats d'agents publics.

SOMMAIRE



PAGES

9

Partie 1. INTRODUCTION**Partie 2. OBJECTIFS DE LA MISSION****12**

2.1. Contexte	12
2.2. Mandat	13
2.3. Objectifs définis	13
2.4. Résultats attendus	14

Partie 3. CHAMP DE L'ETUDE**16****Partie 4. APPROCHE METHODOLOGIQUE****18**

4.1. Cadrage de la mission	18
4.2. Diagnostic et établissement de la situation de référence	18
4.3. Proposition d'un système de rémunération au sein de l'Administration publique	20

Partie 5. ANALYSE DU SYSTEME DE REMUNERATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**22**

5.1. Etat des lieux de la Fonction publique	22
5.2. Analyse des caractéristiques du système actuel de rémunération	26

Partie 6. OBSERVATIONS GENERALES SUR LES ENJEUX D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE REMUNERATION DANS L'ADMINISTRATION**48**

6.1. Problématique de la politique de rémunération	48
6.2. Observations sur la question des droits et/ou avantages acquis	50
6.3. Enjeux de la nouvelle politique de rémunération	51

Partie 7. ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET RECOMMANDATIONS**53**

7.1. Mesures relatives à la rénovation du système de rémunération	53
7.2. Mesures concernant la modernisation et la fiabilisation de la gestion des effectifs et de la solde	56
7.3. Mesures relatives au renforcement du dispositif juridique et statutaire	57
7.4. Mesures relatives à la rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat	58

Partie 8. RECOMMANDATIONS PARTICULIERES POUR LA GOUVERNANCE DU NOUVEAU SYSTEME**60**

8.1. L'amélioration du dispositif institutionnel de suivi en matière de gestion des effectifs et de la masse salariale	60
8.2. La définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication	60
8.3. Le pacte national de stabilité entre les syndicats d'agents publics et l'Etat-Employeur	60

Partie 9. PROJETS DE TEXTES

9.1. Projets de textes élaborés	62
9.2. Textes à réviser et à abroger	72

ANNEXES

- Termes de référence de l'étude
- Arrêté du P.M. portant création du Comité d'Orientation et de Pilotage
- Rapport d'Orientation Méthodologique
- Rapport de la mission de « benchmarking » en Côte d'Ivoire
- Termes de référence de l'atelier de partage
- Liste des tableaux et graphiques dans le corps du rapport
- Différents autres tableaux et simulations
- Liste des personnes rencontrées
- Bibliographie

PARTIE I :

INTRODUCTION

Par le passé, l'Etat du Sénégal avait connu un système de rémunération de ses agents adapté et équilibré. Cependant, ces dernières années ont été marquées par des dysfonctionnements ayant sensiblement déstructuré le système de rémunération dans l'administration publique et conduit à une relative inefficacité de l'action administrative du fait, notamment, de la démotivation d'une bonne partie des agents publics.

Pourtant, si la productivité et l'efficacité de l'administration ont pour fondement l'existence de structures rationnelles et de procédures simples et bien maîtrisées, le facteur humain y occupe une place tout aussi importante. C'est pourquoi, à la suite des nombreuses discussions eues avec les syndicats des agents publics, le gouvernement de la République du Sénégal a inscrit à son agenda cette « étude sur la rémunération des agents de l'administration », afin d'assurer les conditions du renouveau du service public, à travers une réelle motivation des agents, ainsi qu'une meilleure allocation des ressources publiques et de faciliter ainsi la réalisation des objectifs de développement et, notamment, du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Pour réaliser cette étude, des termes de référence ont été élaborés par le ministère en charge de la fonction publique et plusieurs appels d'offres ont été successivement lancés, qui ont abouti finalement à la sélection du bureau d'études MGP-Afrique.

Compte tenu de son caractère sensible, de sa nature hautement politico-stratégique et des enjeux qu'elle représente pour le pays, cette étude a été placée sous la supervision d'un Comité d'Orientation et de Pilotage (COP), composé de représentants : du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public (MFPRERSP) ; de la Direction de la Solde et de la Direction du Budget du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP) ; de la Présidence de la République ; de la Primature ; et du Bureau Organisation et Méthodes (BOM). L'arrêté du Premier Ministre portant création de ce COP figure en annexe 2.

Cette étude sur le système de rémunération au sein de l'administration publique vise essentiellement à rétablir les adéquations nécessaires, en assurant la rationalisation et l'harmonisation des différentes échelles de solde et des diverses indemnités et primes versées par l'Etat et en proposant un système de rémunération rénové, équitable, juste, motivant, attractif et viable.

Afin de créer les conditions optimales de démarrage et de réussite de la mission, le Cabinet MGP-Afrique a, au préalable, produit un Rapport d'orientation méthodologique (ROM) pour préciser certains aspects des termes de référence de l'étude, ainsi que de son offre technique, affiner l'approche méthodologique retenue et définir le planning opérationnel de déroulement de la mission. A cet effet, le ROM, qui constituait en quelque sorte la feuille de route de la mission, a davantage précisé les orientations de l'étude, le champ et l'envergure de la mission, les hypothèses de travail et les sources et types de données à adresser et traiter. Ce Rapport d'orientation méthodologique figure en annexe 3.

En ce qui concerne les éléments sur lesquels il a été convenu de porter l'analyse, ils comprennent la structure et les composantes de la rémunération, c'est-à-dire, en sus des traitements et salaires découlant des échelles indiciaires et grilles salariales, les indemnités, primes, avantages extra-salariaux et, pour ce qui concerne le secteur parapublic (agences nationales et établissements publics administratifs), les sursalaires.

Pour mener à bien la mission, il a été retenu, en outre, d'inscrire à son agenda :

- des entretiens et entrevues avec d'anciens responsables nationaux familiers de ce sujet et de représentants de certaines entités étatiques dont les services sont concernés au premier chef par l'étude ;
- des séances d'échanges avec des représentants des organisations syndicales ;

- l'exploitation documentaire d'ouvrages et études portant sur les questions de fonction publique et de rémunération ;
- et l'organisation de deux voyages d'études, en France et en Côte d'Ivoire, pour le « benchmarking ».

Dans le déroulement de la mission, de grands retards ont été notés dans la réalisation de certaines activités, telles que la mission de benchmarking en Côte d'Ivoire et la non-exécution de la mission prévue en France. Le rapport de la mission entreprise en Côte d'Ivoire figure en annexe 4.

Il convient de relever, surtout, que des documents essentiels à la mission n'ont pas été mis, à temps et en totalité, à la disposition du Cabinet ; il s'agit principalement des données et informations relatives à la masse salariale sur une période d'au moins 3 à 5 ans, qui auraient dû être fournies par la DSPV du MEFP afin de permettre à la mission d'analyser de manière significative l'évolution des tendances.

Il convient de noter enfin que des circonstances particulières sont apparues en cours d'étude, du fait d'un mouvement social ayant entraîné l'ouverture par le Gouvernement de négociations avec des organisations syndicales, dont il a fallu intégrer la teneur dans le travail d'analyse de la mission.

La mission du Cabinet MGP-Afrique était composée des consultants suivants :

- M. Mohamed SALL SAO, Conseiller en organisation, Expert international en administration publique, chef de mission ;
- M. Ababacar KANE, Conseiller en organisation, PDG du Cabinet MGP-Afrique ;
- M. Demba SY, Professeur des Universités, agrégé en droit public ;
- M. Samba Aliou DIALLO, Conseiller en organisation, Expert en gestion des ressources humaines ;
- M. Babacar Sédikh DIOP, Expert financier, Cabinet MGP-Afrique.

PARTIE II :

OBJECTIFS DE LA MISSION

2.1. Contexte

L'étude s'inscrit dans le cadre de la politique de modernisation de l'administration publique en vue de combattre : les lourdeurs et lenteurs des procédures ; l'inadaptation des agents aux mutations de l'environnement ; leur manque de motivation en raison du bas niveau des rémunérations ; et les disparités et iniquités du système indemnitaire. Ainsi, en août 2004 déjà, une étude sur la politique de rémunération des agents de l'Administration avait été menée. De même, les réflexions et travaux menés dans le cadre du PNBG et du DSRP ont préconisé la modernisation du système de rémunération, dans la mesure où la qualité du service public dépend de la motivation des agents. Ce sont les raisons qui justifient la volonté de mettre en place un système de rémunération adapté au contexte d'un management public moderne.

De façon plus particulière, l'étude intervient dans un contexte déterminé. En effet, l'Etat du Sénégal a connu par le passé un système de rémunération de ses agents plus ou moins adapté et équilibré, mais ces dernières années ont été marquées par des dysfonctionnements ayant complètement déstabilisé le système et conduit à des iniquités et frustrations ayant une grande incidence sur le rendement des agents et, partant, sur la qualité des prestations de service public.

En l'absence d'une gestion moderne des ressources humaines, l'administration publique sénégalaise n'a pas développé un système attractif et motivant. Or, elle a besoin de compétences pour réaliser ses missions dans un contexte de mondialisation, de libéralisation et de développement technologique.

La réforme du système de rémunération des agents de l'administration est donc devenue incontournable, en vue, non seulement de promouvoir une meilleure allocation des ressources budgétaires, mais également d'accroître l'équité dans les rémunérations et de mettre en place un système qui permette de motiver les agents de l'Etat les plus performants.

Cependant, un certain nombre de contraintes pèsent sur le budget de l'Etat, du fait de la masse salariale des agents publics. En effet, il convient de rappeler les indications suivantes fournies par des directions du MEFP (DSRPV et DPPE) pour l'année 2014 :

- 103.358 agents de l'Etat émargeant sur le Titre II du budget de l'Etat ;
- 485,2 milliards de masse salariale, pour 1.482,5 milliards de recettes fiscales, ce qui représente un ratio de 32,7 %.

Il est notoire que ces chiffres, tirés des dépenses imputées au Titre II du budget de l'Etat, n'incluent pas celles afférentes au personnel des institutions, ni ne tiennent compte des dépenses de personnel imputées sur des crédits de matériel, voire sur des dépenses communes. L'un des critères de convergence de l'UEMOA fixant le ratio traitements et salaires / ressources fiscales à $\leq 35\%$, il est facile de mesurer à leur juste valeur les contraintes liées au respect effectif dudit critère.

L'évolution des grilles indiciaires, la prolifération des primes et indemnités, les augmentations successives de la rémunération des agents de l'Etat, aussi bien en valeur absolue qu'à travers l'accroissement de la valeur du point d'indice, combinées à la reprise des recrutements et aux versements effectués, ont conduit à un accroissement de la rémunération des agents et, consécutivement, à une forte progression de la masse salariale au cours des quinze dernières années, surtout dans sa composante primes et indemnités.

2.2. Mandat

Le mandat du consultant était :

- de recenser les textes législatifs et réglementaires relatifs au système actuel de rémunération ;
- d'analyser leur pertinence par rapport aux conditions de création des régimes indemnitaires ;
- de proposer un texte-cadre servant de référence au nouveau système à mettre en place ;
- de proposer un système rénové de rémunération juste, équitable, attractif et motivant ;
- de dégager des recommandations permettant aux autorités de décider du devenir des régimes indemnitaires au niveau des différentes catégories socioprofessionnelles.

2.3. Objectifs définis

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est la mise en place d'un système rénové de rémunération des agents de l'Etat, qui soit juste, équitable, attractif et motivant.

Il s'agit de proposer un système de rémunération équitable, incitatif et cohérent, valorisant à la fois les performances et l'expérience professionnelle et tenant compte de l'environnement socio-économique, du coût de la vie et des contraintes liées à la masse salariale.

Les objectifs spécifiques concernent :

- l'analyse des dysfonctionnements, iniquités et incohérences de la situation actuelle de référence ;
- l'identification des mesures propres à harmoniser et réactualiser les échelles indiciaires des différents corps de fonctionnaires et des agents non fonctionnaires, ainsi que les rémunérations du personnel sous contrat spécial ;
- l'identification des mesures propres à harmoniser les niveaux de rémunération des personnels des agences nationales et des établissements publics administratifs et à les mettre en adéquation avec ceux des agents de l'administration centrale ;
- l'analyse des différents régimes indemnitaires, leur harmonisation et leur mise en cohérence avec les statuts particuliers et les statuts spéciaux des fonctionnaires.

Ces objectifs spécifiques portent également sur les éléments corrélatifs suivants :

- la prise en compte des aspects de compétitivité pour les postes-clés de l'administration, au regard de l'emploi dans le secteur privé et la valorisation de l'expérience professionnelle ;
- la proposition de mesures particulières relatives à des conditions préalables et mesures d'accompagnement, telles que :
 - la stabilisation et la maîtrise des effectifs, ainsi que la sécurisation du fichier central des agents de l'Etat ;
 - la mise en œuvre de systèmes de gestion modernes, objectifs et motivants (gestion axée sur les résultats, système d'évaluation basé sur des contrats d'objectifs, procédures régulières et transparentes d'avancement au mérite etc.) ;
 - la mise en place d'outils managériaux efficaces et efficients de gestion opérationnelle dans les ministères et entités du secteur parapublic ;
 - et le recours aux procédures d'appels à candidature pour les fonctions de dirigeant d'entreprise du secteur parapublic et certaines fonctions de directeur national.

2.4. Résultats attendus

Les produits attendus étaient les suivants :

- une note d'orientation méthodologique;
- un rapport provisoire ou pré-rapport ;
- et un rapport final.

Le présent rapport final comporte :

- le diagnostic, avec l'indication des raisons de l'obsolescence, de l'injustice et de l'iniquité du système actuel de rémunération des agents de l'Etat ;
- les éléments d'analyse de la masse salariale ;
- la formulation d'un cadre stratégique ;
- des orientations essentielles de rénovation du système de rémunération ;
- la liste des grilles de rémunération par hiérarchie pour tous les corps de l'administration publique ;
- l'analyse des niveaux de rémunération en vigueur dans les agences nationales et établissements publics ;
- la liste des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires accordés aux différents agents de l'Etat;
- la liste des catégories d'agents bénéficiaires, ainsi que les montants et/ou taux des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires reçus ;
- la définition de critères et modalités d'allocation de ces indemnités, primes et autres avantages pécuniaires ;
- la proposition d'un nouveau système de rémunération, mieux adapté au contexte actuel de l'administration publique sénégalaise ;
- et l'identification et le recensement des textes de lois et de décrets dont la révision ou l'élaboration seront nécessaires.

PARTIE III :

CHAMP DE L'ETUDE

Au sujet du champ de l'étude, la question s'est posée dès le départ de savoir quelle acception de la masse salariale retenir : celle, au sens strict, de dépenses de personnel imputées directement au budget de l'Etat et concernant les agents relevant exclusivement de la fonction publique ou celle, au sens large, englobant aussi les dépenses de personnel des institutions de la République et des entités du secteur parapublic?

A la suite d'échanges approfondis avec le Comité de pilotage et conformément aux orientations données par le commanditaire, il a été retenu de circonscrire le périmètre de l'étude au champ du décret portant répartition des services de l'Etat, à l'exclusion toutefois :

- d'une part, des forces de défense et de sécurité (armées, gendarmerie, police et services de renseignements) ;
- et, d'autre part, des établissements publics à caractère industriel et commercial, des sociétés nationales, des sociétés à participation majoritaire de l'Etat, des fonds qui ne sont pas dotés de la personnalité juridique, ainsi que des projets et programmes.

Le périmètre de l'étude s'étend ainsi à l'administration centrale (en dehors des institutions et structures ci-dessus-mentionnées), aux agences d'exécution et aux établissements publics administratifs et de santé.

En ce qui concerne les éléments de rémunération sur lesquels il a été convenu de porter l'analyse du Cabinet, ils comprennent toutes les composantes de la rémunération, c'est-à-dire, en sus des traitements et salaires découlant des échelles indiciaires ou des grilles salariales dans le secteur parapublic, les accessoires de rémunération tels que les indemnités, primes, avantages extra-salariaux et, pour ce qui concerne le secteur parapublic, les sursalaires.

La masse salariale correspondante est ainsi constituée des éléments suivants :

- les dépenses de personnel du Titre II du budget de l'Etat, hors personnels des institutions et des forces de défense et de sécurité ;
- une partie des dépenses de matériel du Titre III du budget de l'Etat (notamment pour des recrutements provisoires d'agents) ;
- et la quote-part relative aux charges de personnel des entités du secteur parapublic dans les dépenses de transfert du Titre IV du budget de l'Etat.

PARTIE IV :

APPROCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie retenue a été bâtie autour des trois (3) phases ci-après:

4.1 Phase A: Cadrage de la mission

Cette première phase a dégagé le cadre conceptuel d'analyse et de conduite de la mission, d'en préciser le champ et les orientations stratégiques.

Elle aura permis, en s'appuyant sur certaines normes administratives d'organisation et en référence aux textes législatifs et réglementaires de la Fonction publique, d'adresser douze (12) questions-clés, dont les réponses doivent structurer le cheminement de la réflexion, l'analyse et les éléments de propositions.

Ces questions-clés sont contenues dans le Rapport d'Orientation Méthodologique (le ROM) livré au cours de cette phase préliminaire et qui consigne, outre la démarche méthodologique, les orientations de l'étude et hypothèses de travail, les documents de référence identifiés, les supports de collecte et les modes de traitement des données, une partie essentielle consacrée aux clarifications conceptuelles et terminologiques, pour s'accorder sur les définitions juridiques et éviter ainsi les confusions.

4.2 Phase B: Diagnostic et établissement de la situation de référence

Cette phase de diagnostic approfondi porte essentiellement les six (6) étapes suivantes:

- ❑ **Etape 1**: la collecte des données secondaires, qui rassemble l'ensemble de la littérature disponible sur la problématique de la rémunération des agents de l'administration. Ces données portent notamment sur des études récentes sur le même sujet, la loi sur le statut général de la fonction publique, les décrets fixant les types et niveaux de rémunération, les recueils des textes législatifs et réglementaires de la Fonction Publique, etc.
- ❑ **Etape 2**: la collecte de données primaires auprès des principales structures impliquées, ainsi que d'acteurs-clés ayant eu à jouer à un moment donné de l'histoire administrative du pays, un rôle important dans la réflexion et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de rémunération de ses agents, afin de recueillir leurs avis et suggestions.

Ces différents acteurs sont essentiellement:

- des responsables de certaines directions nationales, au sein des ministères en charge de la fonction publique, des finances, de la justice, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la santé, ainsi que de certaines entreprises du secteur parapublic ;
 - d'anciens responsables nationaux familiers de ce sujet ;
 - des représentants d'organisations syndicales.
- ❑ **Etape 3**: un processus de « benchmarking » par internet et à travers une mission d'études de haut niveau en Côte d'Ivoire, conduite par la Secrétaire Générale du Ministère de la Fonction Publique et du Renouveau du Service Public, pour s'inspirer de ce qui se fait aujourd'hui dans d'autres pays, en matière de rémunération et de management moderne des ressources humaines.
 - ❑ **Etape 4**: la stabilisation et la mise en cohérence des données à caractère qualitatif, issues des notes de lectures, des interviews et des rencontres avec les différentes parties concernées,
 - ❑ **Etape 5**: le traitement informatique des données quantitatives et la confection d'une base de données, répertoriant les différents corps, types de traitements, d'indemnités et de primes, par catégorie de personnels et d'agents.
 - ❑ **Etape 6**: une analyse des données traitées, rapportées dans une démarche comparative rigoureuse, à la situation de référence susmentionnée.

Cette démarche méthodologique aura permis de faire le diagnostic du système actuel de rémunération dans la Fonction Publique sénégalaise.

Le diagnostic, en mettant en évidence la situation actuelle, a permis de relever les cohérences et les incohérences du système de rémunération. Il adresse les écarts et les correctifs qu'il faut y apporter pour rénover le système actuel dans le sens de l'équité, tout en le rendant incitatif et cohérent, mais aussi en valorisant à la fois les performances et l'expérience professionnelle, dans un contexte socio-économique caractérisé par des revendications corporatistes et syndicales de plus en plus fortes. Il a aussi relevé les contraintes budgétaires, notamment au regard des politiques communautaires, en particulier des critères de convergence liés à la masse salariale.

Cependant, à l'issue de la phase de diagnostic, du fait de circonstances particulières liées à l'ouverture par le Gouvernement de négociations avec des organisations syndicales d'agents publics, le commanditaire de l'étude a été conduit à demander à la mission l'élaboration d'un rapport provisoire complet incluant des orientations de recommandations, en attendant sa finalisation au cours d'une phase ultérieure et après discussion avec les différentes parties prenantes.

Le rapport provisoire, élaboré par la mission dans ce sens, a fait l'objet d'un examen par le gouvernement, puis de discussions avec le COP pour s'accorder sur quelques amendements et rajouts, avant sa validation.

Il convient de noter que, dans l'intervalle, le gouvernement a décidé de prendre quelques mesures qui avaient été pour la plupart, soit proposées par la mission, soit dictées par des questions soulevées par la mission et dont certaines sont à forte incidence budgétaire sur une période pluriannuelle.

Il s'agit notamment des mesures suivantes :

- le gel de tout octroi ou paiement de nouvelles primes et indemnités, en attendant l'élaboration d'une nouvelle politique dans ce domaine ;
- la validation des années de vacation et l'alignement indiciaire des rémunérations des enseignants vacataires, avec une mobilisation progressive des ressources budgétaires nécessaires à la prise en charge intégrale des arriérés de paiements et contributions de retraite y afférents;
- une remise en ordre dans la gestion des heures supplémentaires ;
- la mise à disposition de parcelles de terrain à certaines catégories d'agents ;
- l'orientation des agents vers les offres de logements sociaux attendues des organismes publics et institutions bancaires dont c'est la vocation ;
- et l'entame d'une réflexion générale sur le système de retraite des agents de l'État.

4.3 Phase C : proposition d'un système rénové

Cette phase procède des résultats d'analyse de l'étape du diagnostic approfondi et des réponses apportées aux questions-clés adressées.

Un pré-rapport final a d'abord été élaboré, sur la base du rapport provisoire amendé et enrichi à la suite des réunions tenues avec le COP. Ce pré-rapport final a ensuite été résumé dans un rapport de synthèse, pour pouvoir être partagé avec l'ensemble des parties prenantes au cours d'un atelier de restitution. L'objet poursuivi à travers cet atelier était de recueillir les avis des participants, à travers des observations et propositions d'amendements, en vue de pouvoir prendre en compte celles ayant fait l'objet d'un consensus, d'améliorer ainsi le contenu du rapport final et d'en faire un outil commun de référence pour les concertations et négociations ultérieures entre le gouvernement et les partenaires sociaux.

Les termes de référence de l'atelier de partage figurent en annexe 5.

Cette dernière phase de la mission a reposé sur le souci d'identifier les axes stratégiques de rationalisation et d'amélioration du système actuel de rémunération des agents de l'Etat, dans le sens de rendre le service public plus efficace et plus efficient, au seul bénéfice des populations, tout en prenant en compte les préoccupations des différents acteurs.

C'est dans cet esprit que des solutions ont été proposées pour mettre en place un système de rémunération rénové, avec les projets de révision ou d'élaboration de textes y afférents et que des recommandations particulières ont été formulées, relatives aux conditions préalables à remplir, à la gouvernance du système et aux mesures d'accompagnement.

PARTIE V :

ANALYSE DU SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

5.1. Etat des lieux de la Fonction publique

5.1.1. Le cadre institutionnel et juridique de la fonction publique

La fonction publique sénégalaise est une fonction publique reposant sur les notions de statut et de carrière.

a/ Le cadre institutionnel

□ Le Président de la République

Le Président de la République, en tant que chef de l'administration est responsable de l'administration et de la gestion des agents de l'Etat. Mais dans le décret n° 95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoir du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel, il est prévu que les pouvoirs du Président de la République en matière de nomination, d'administration et de gestion des personnels de l'Etat, relevant soit de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961, soit du décret n° 74-347 du 12 avril 1974 sont répartis comme suit : le pouvoir de prendre les actes d'administration est délégué au Ministre chargé de la Fonction publique (sauf pour ce qui concerne le personnel sous statuts spéciaux) et le pouvoir de prendre les actes de gestion des agents de l'Etat est délégué aux ministres.

□ Le ministère de la Fonction Publique

Le Ministre prépare et met en œuvre, sous l'autorité du Premier Ministre, la politique définie par le Président de la République dans différents domaines de la Fonction publique. Il agit à travers la direction générale de la fonction publique.

□ Le Conseil supérieur de la Fonction publique

Le conseil a un caractère consultatif. Il donne son avis sur toutes les questions intéressant les fonctionnaires ou la Fonction publique du Sénégal. Il est notamment appelé à donner son avis sur les projets de statuts particuliers des divers cadres de fonctionnaires.

□ Le ministère chargé des finances

D'une manière générale, c'est le ministère chargé des finances qui assure le traitement et la paie des salaires des agents de l'Etat à travers la Direction Générale du Budget, la Direction de la Solde et des pensions viagères, la Direction Générale de la Comptabilité et du Trésor.

Au total, les organes de gestion de la fonction publique sont prévus par le statut général des fonctionnaires mais, néanmoins, le système souffre d'un déficit de gouvernance, le leadership du ministère chargé de la fonction publique n'étant pas suffisamment affirmé.

b/ Le cadre juridique

Le régime juridique de la fonction publique est constitué par de nombreuses règles d'origine législative ou réglementaire. Il s'agit, notamment, de : la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 portant statut général des fonctionnaires, modifié notamment en 1983 et en 1997, qui en constitue le texte de base ; du code des pensions civiles et militaires ; des lois portant statuts spéciaux de certains corps (magistrats, personnel des universités, inspecteurs généraux d'Etat, etc.) ; du décret n° 74-347 du 12 avril 1974 sur les agents non fonctionnaires modifié ; des décrets portant statuts particuliers de certains corps ; ainsi que de nombreux de textes d'application.

Ainsi, la fonction publique est régie par des textes nombreux et variés (presque deux cent), qui sont généralement insuffisamment connus des acteurs (administrateurs, agents et populations) et par conséquent peu respectés. De plus, ils se sont révélés inadaptés du fait des transformations économiques, sociales et technologiques.

La loi portant statut général des fonctionnaires a pour vocation essentielle la gestion de la carrière des fonctionnaires, c'est-à-dire des personnes titularisées dans un corps reconnu par la Fonction publique, le concept de corps étant la base de sa structuration. En cela, la loi est harmonieuse et équilibrée. Elle comporte néanmoins plusieurs insuffisances relatives à la carrière des agents : accent sur les corps et non sur les métiers, encore moins sur les emplois ; prolifération des corps ; absence de passerelles ; non prise en compte de l'expérience acquise ; perte de l'ancienneté en cas de changement de corps ; faible adaptation à la recherche de la performance d'une manière générale et de façon plus particulière, en matière d'avancement au mérite ; non encadrement de l'évolution salariale pendant toute la carrière ; absence de limitation de la création de statuts spéciaux ; insuffisance des dispositions relatives à la formation professionnelle des fonctionnaires ; encadrement insuffisant du droit de grève.

Sur un autre plan, le statut général des fonctionnaires ne prend en charge, ni la protection particulière des femmes, ni celle des personnes vivant avec un handicap.

Enfin, la pratique révèle une difficile gestion des carrières des agents, que ce soit en ce qui concerne l'accès à la fonction publique, le déroulement des carrières, l'exercice du pouvoir hiérarchique ou le respect des droits et obligations. Il existe une diversité de statuts, une gestion différenciée des agents et des disparités de traitement (personnel en situation statutaire et personnel hors statut, agents soumis ou non à un statut spécial, agents des personnels administratifs et personnel des organismes, agences et entreprises du secteur parapublic).

Des pratiques en matière d'administration et de gestion des agents de l'Etat ont entraîné tout d'abord la fragilisation de la Fonction publique et il est reconnu que la gestion du personnel de l'Etat souffre d'un manque d'harmonie et d'équité. En effet, l'existence de nombreux statuts spéciaux et la prolifération des contrats spéciaux, de même que l'existence d'un très grand nombre d'agents non fonctionnaires n'ayant pas de culture administrative (surtout dans les agences et autres organismes assimilés et à travers un très grand nombre de contrats individuels/spéciaux) ont brisé l'harmonie dans la gestion du personnel de l'Etat. Il faut y ajouter une gestion éclatée, avec des statuts particuliers pris par simple arrêté, des personnels recrutés directement par des ministères et d'autres démembrements (exemple les agences), sans la participation de la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP), des décisions octroyant des avantages à des corps ou à des personnes sans tenir suffisamment compte des textes existants, ni des conséquences sociales et financières de telles décisions.

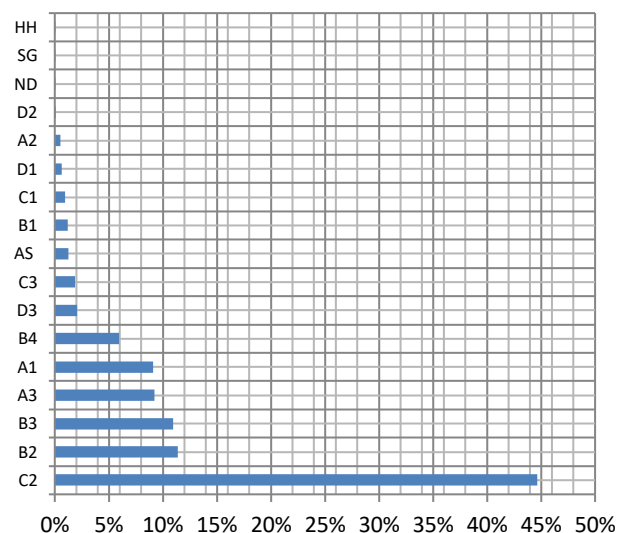
5.1.2. Les effectifs de la fonction publique

Les tableaux et figures suivants renseignent sur la répartition des effectifs concernés par l'étude, sur la proportion que représente le personnel enseignant et sur la répartition par sexe.

Tableau 1 et figure 1: Répartition des effectifs concernés, par hiérarchie (année 2014)

Hiérarchie	Effectifs	Part relative
------------	-----------	---------------

A1	9 628	9,11%
A2	578	0,55%
A3	9 770	9,24%
AS	1 363	1,29%
B1	1 271	1,20%
B2	12 053	11,40%
B3	11 599	10,97%
B4	6 266	5,93%
C1	991	0,94%
C2	47 210	44,65%
C3	1 987	1,88%
D1	677	0,64%
D2	104	0,10%
D3	2 203	2,08%
HH	1	0,00%
SG	7	0,01%
ND	34	0,03%
Total général	105 742	100,00%



Graphique 1: Effectifs en % - Source ADIE

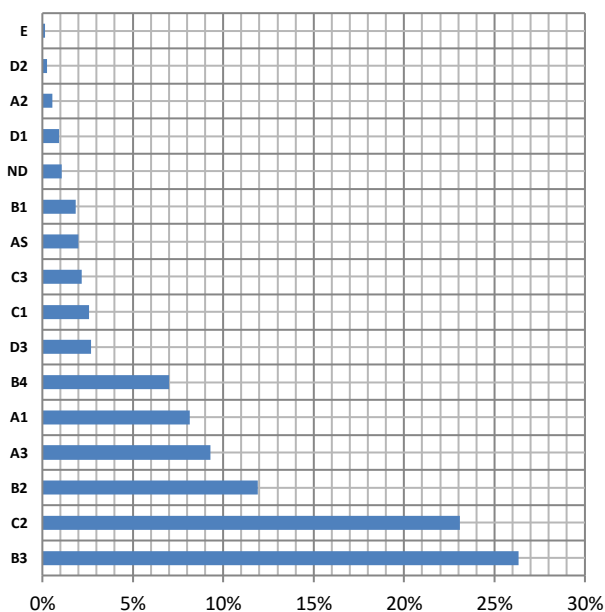
Source : fichier ADIE

Tableau 2 et figure 2 : Répartition des effectifs concernés, par hiérarchie (novembre 2014)

(N.B.: par ordre décroissant dans le tableau et par ordre croissant dans la figure)

Source : Données de la Direction de la Solde

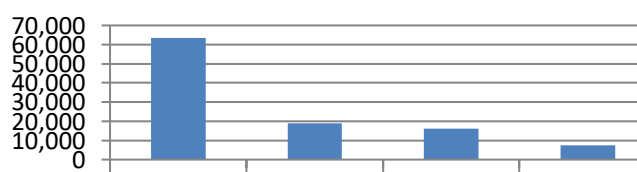
HIERARCHIE	EFFECTIFS	%
B3	18 787	26,33%
C2	16 463	23,07%
B2	8 501	11,91%
A3	6 619	9,28%
A1	5 826	8,16%
B4	4 996	7,00%
D3	1 917	2,69%
C1	1 846	2,59%
C3	1 541	2,16%
AS	1 420	1,99%
B1	1 313	1,84%
ND	770	1,08%
D1	657	0,92%
A2	408	0,57%
D2	193	0,27%
E	101	0,14%
TOTAL	71 358	100,00%



Graphique 2 : Effectifs en %

Tableau 3 et figure 3 : Répartition des enseignants dans les effectifs.

Agents	Effectifs	%
--------	-----------	---

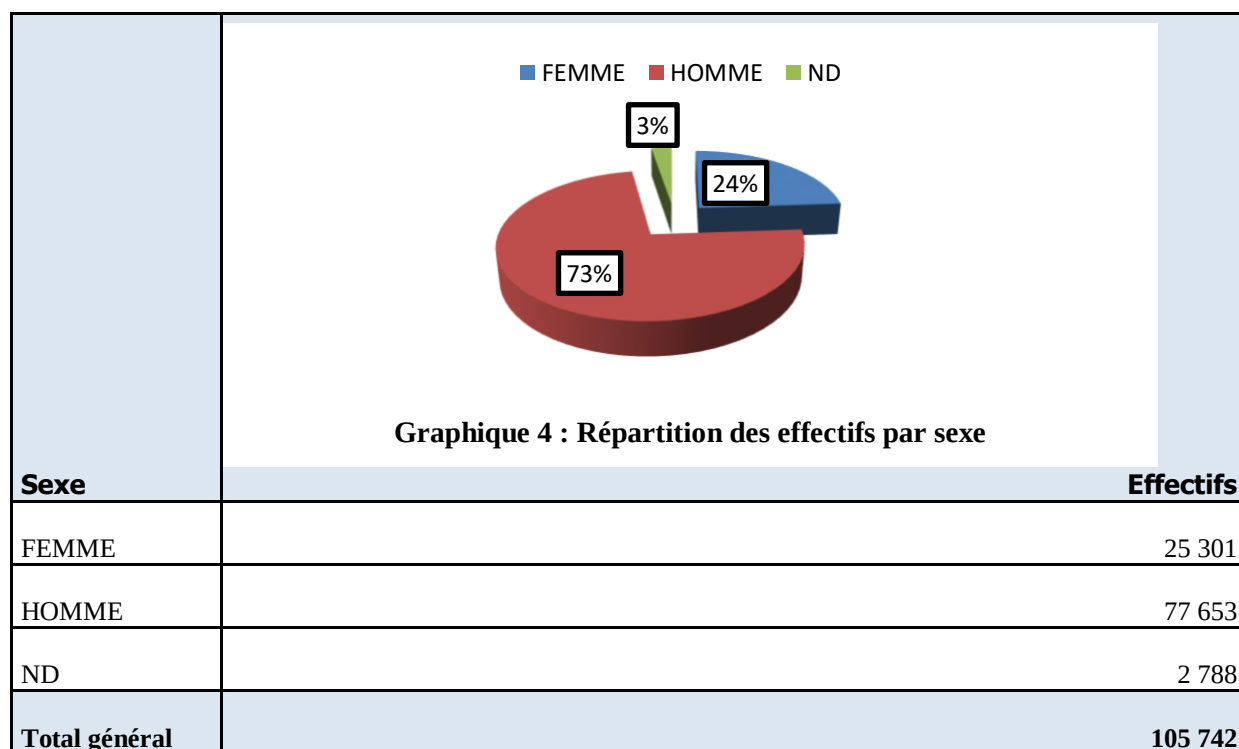


Enseignant	82 252	77,79%
Fonctionnaires	63 423	59,98%
Non-Fonctionnaires	18 829	17,81%
Non enseignants	23 490	22,21%
Fonctionnaires	16 190	15,31%
Non-Fonctionnaires	7 300	6,90%
Total général	105 742	100,00%

Source : fichier ADIE

L'analyse du tableau ci-dessus révèle que les effectifs du corps des enseignants tous statuts et toutes hiérarchies confondus représentent plus de 77% des effectifs globaux de la Fonction publique.

Figure 4 : Répartition des effectifs par sexe



Source : fichier ADIE

5.1.3. Les principes de base de la gestion des agents publics

Ces principes sont :

- le principe de légalité, qui implique le respect par tous de la Constitution, de la loi et des règlements ;
- le principe de carrière, selon lequel les agents fonctionnaires font toute leur carrière dans l'administration, du recrutement à la retraite ;
- le principe d'autorité, qui repose sur l'existence d'une hiérarchie et l'obéissance au supérieur ;
- le principe de qualité, qui implique non seulement le recrutement des meilleurs, mais encore la prise en compte du mérite à travers un système d'évaluation et de rémunération fondé sur la qualité de service et les performances des agents ;
- le principe de responsabilité disciplinaire des agents, mais aussi, dans certains cas, de responsabilité pénale, civile et financière ;
- le principe de participation, qui implique le dialogue et la concertation dans des structures adéquates ;
- le principe d'égalité, qui comprend l'égalité d'accès aux emplois publics et l'égalité de traitement, ce qui inclut l'équité et exclut tout traitement discriminatoire lié à la personne ;
- le principe de neutralité, qui exclut toute pression ou discrimination de nature politique, idéologique, religieuse, ou autre ;
- le principe d'objectivité, qui a vocation à assurer la cohésion dans les services, ainsi que la responsabilité, la motivation et l'engagement des agents.

5.2. Analyse des caractéristiques du système actuel de rémunération

5.2.1. Les textes de référence

L'architecture statutaire de la Fonction publique repose sur l'articulation entre :

- la loi portant statut général des fonctionnaires ;
- les décrets portant modalités communes d'application ;
- les décrets portant statuts particuliers des fonctionnaires ;
- les lois créant des statuts spéciaux pour certaines catégories de fonctionnaires ;
- et le décret de 1974 sur les agents non fonctionnaires.

Il existe un relatif équilibre entre les trois premières composantes de cette architecture, en dépit de la trop grande latitude laissée aux statuts particuliers par le statut général.

En revanche, la multiplication des statuts spéciaux, qui tend à vider de sa substance le statut général, ainsi que la dualité au sein de l'Administration de deux régimes, le régime statutaire d'une part et celui appliqué aux non fonctionnaires, d'autre part, posent problème, aussi bien sur le plan juridique que sur le plan de la gestion.

En effet, malgré le décret n° 85-1120 du 18/10/1985, qui fait du Ministre de la Fonction publique le garant de l'orthodoxie statutaire, aucun contrôle n'est exercé sur la gestion opérée dans le cadre de ces statuts spéciaux, dont l'opportunité de l'existence pour certains peut même être questionnée.

En ce qui concerne les agents non fonctionnaires, il est vrai que la procédure de leur recrutement est plus rapide et plus souple que dans le cas des recrutements de fonctionnaires et que le recours à de tels agents

trouvaient sa cause, notamment, dans la non adéquation des statuts particuliers à tous les besoins de l'Administration.

C'est cette multiplication de statuts qui explique sans doute la multiplicité des textes sur la rémunération et, notamment, sur les primes et indemnités, à l'origine des disparités et incohérences actuelles que l'on connaît.

Concernant ces textes sur la rémunération, il y a lieu de faire deux observations :

a/ D'abord, il existe de nombreux textes épars relatifs à la rémunération des agents de l'administration sans aucune cohérence d'ensemble.

Selon l'article 27 du statut général des fonctionnaires la rémunération des fonctionnaires après service fait comprend trois éléments : d'abord le traitement qui est déterminé par référence à la valeur de l'indice de base de la grille des traitements publics et auquel peuvent s'ajouter des indemnités représentatives des frais ou justifiées par des sujétions ou des risques inhérents à l'emploi, de même qu'une indemnité différentielle en cas de cumul autorisé. C'est le statut particulier de chaque cadre qui fixe les indices de traitement correspondant à chaque grade et échelon (article 28). Il y a ensuite l'indemnité de résidence et enfin les suppléments pour charge de famille.

Le régime des rémunérations des fonctionnaires et des indemnités complémentaires définies ci-dessus, ainsi que la réglementation sur les cumuls, sont fixés par des décrets pris en Conseil des Ministres. Mais ces textes ne sont pas toujours respectés. Il existe en outre des décrets instituant des rémunérations ou indemnités de fonctions globales, en lieu et place de soldes indiciaires.

b/ Ensuite, le statut général qui date de 1961 ne semble plus adapté à la situation actuelle, en particulier en ce qui concerne le régime indemnitaire. En effet, ce texte précise que le régime des indemnités visées à l'article 27 est fixé par décret pris en Conseil des ministres. Or, de nouvelles et nombreuses primes et indemnités sont allouées par simple arrêté ministériel ou par délibération de conseils de surveillance ou d'administration, s'agissant des entreprises du secteur parapublic. Il existe même des primes et indemnités allouées sans textes et ne figurant pas sur les bulletins de salaires.

Ces primes et indemnités, nombreuses et de montants élevés, sont en fait des salaires déguisés qui peuvent être de l'ordre de 15 à 100 % de la rémunération de base. C'est cette situation d'opacité qui est source de surenchères.

Au total, force est de constater l'existence d'une réglementation incomplète dans le fond et inadaptée, une prolifération de textes de diverse portée, sans recherche de cohérence d'ensemble avec le cadre de référence. Ce qui entraîne la déstructuration du système actuel de rémunération.

5.2.2. L'échelonnement indiciaire

5.2.2.1. La grille indiciaire de la fonction publique

La fonction publique sénégalaise est une fonction publique de carrière et non d'emploi. Les profils des différents emplois dans la fonction publique et a fortiori dans l'administration publique, ne sont pas encore définis, malgré les efforts récemment menés ou en cours, pour disposer d'éléments d'une fonction publique d'emploi à travers la description des emplois publics permanents et l'élaboration d'un répertoire des métiers de l'Etat.

Les emplois occupés reposent ainsi sur les cinq (05) catégories suivantes, constituées en référence à des corps définis sur la base du niveau initial de qualification professionnelle ou de diplôme des agents :

- catégorie A : correspondant à des fonctions de conception, de direction ou de contrôle;
- catégorie B : correspondant à des fonctions de maîtrise, c'est-à-dire d'élaboration et d'application à un haut niveau ;
- catégorie C : correspondant à des tâches d'exécution spécialisée ;
- catégorie D : correspondant à des tâches d'exécution courante ;
- catégorie E : en voie d'extinction, correspondant à des tâches ne nécessitant aucune qualification particulière.

Il convient de noter que chacune de ces catégories est subdivisée, selon le cas, en trois (3) ou quatre (4) niveaux hiérarchiques, à l'exception de la catégorie E, en voie d'extinction.

Les traitements attachés à cette structuration sont définis, pour chaque corps ou catégorie, dans un tableau dénommé échelle indiciaire, qui comporte un échelonnement sur toute la durée de la carrière. Le traitement indiciaire est ainsi défini par un coefficient dénommé indice de traitement, qui est affecté à chaque échelon de chaque grade. Son montant est calculé en multipliant l'indice par la valeur du point d'indice. L'ensemble des échelles indiciaires des corps de l'administration est ainsi regroupé dans un tableau appelé grille indiciaire.

5.2.2.2. Les échelles indiciaires de l'administration centrale, par hiérarchie

Les échelles indiciaires des fonctionnaires des catégories A, B et C, qu'ils relèvent de statuts particuliers ou de statuts spéciaux, échelles qui sont aussi valables pour les agents non fonctionnaires recrutés par référence à un corps (les « décisionnaires »), figurent dans les tableaux 4 et 5 ci-dessous.

Tableau 4 : Grille indiciaire des corps de la hiérarchie A

Grades/Classes et Echelons	Indices				
	A spécial 1	A spécial 2	A1	A2	A3
Classe exceptionnelle	4064	3837	3837	3600	3317
Première classe					
2 ^e échelon	3828	3636	3600	3451	3104
1 ^{er} échelon	3566	3380	3338	3317	2899
Deuxième classe					
2 ^e échelon	3319	3156	3124	3040	2674
1 ^{er} échelon	3157	2977	2921	2801	2491
Troisième classe					
2 ^e échelon	2947	2778	2712	2667	2352
1 ^{er} échelon	2725	2570	2491	2406	2143
Quatrième classe					
2 ^e échelon	2452	2356	2296	2097	1928
1 ^{er} échelon	2215	2143	2020	1715	1715

Stagiaire	2215	2143	2020	1715	1715
-----------	------	------	------	------	------

Tableau 5 : Grille indiciaire des corps des hiérarchies B et C**5.2.2.3. Comparaison des échelles indiciaires entre corps de niveau similaire**

GRADES ECHELONS	Hiérarchie B				Hiérarchie C		
	B1	B2	B 3	B 4	C 1	C 2	C 3
Principal de classe exceptionnelle	3124	2921					
Principal			2467	2092	1816	1566	1331
3 ^e échelon	2921	2736					
2 ^e échelon	2712	2528	2358	2047	1768	1548	1274
1 ^{er} échelon			2278	1939	1675	1497	1218
première classe	2491	2358	2157	1856	1600	1426	1181
3 ^e échelon	2356	2215					
2 ^e échelon			2020	1774	1564	1369	1141
1 ^{er} échelon	2200	2047	1886	1645	1514	1284	1103
Deuxième classe	2010	1881	1753	1560	1403	1210	1047
4 ^e échelon							
3 ^e échelon	1825	1728	1629	1470	1298	1156	1037
2 ^e échelon	1568	1484	1550	13571223	1214	1098	979
1 ^{er} échelon	1568	1484	1441	1140	1138	1041	940
			1298		1053	983	894
STAGIAIRE				1140			
			1298		1053	983	894
STAGIAIRE			1298	1140	1053	983	894

En 2014, il a été recensé trois cent quatre-vingt-dix (390) grilles de traitement pour le personnel civil du service public de l'Etat. Toutes ces grilles sont réparties en quinze (15) hiérarchies avec, pour chacune, les indices de début, de progression (échelons) et de fin de carrière.

En principe, les échelles indiciaires sont définies en fonction du niveau initial de qualification professionnelle ou de diplôme. Cependant, l'élaboration du tableau comparatif ci-dessous relatif aux niveaux de recrutement de différents corps permet de constater, en dépit de cette définition des échelles indiciaires en fonction du niveau initial de qualification professionnelle ou de diplôme :

- soit, une différence d'échelles indiciaires entre certains corps de même niveau de recrutement ;

- soit, une progression de carrière plus rapide dans certains corps par rapport à d'autres de même niveau, du fait d'un nombre plus restreint de classes ou d'échelons conféré par leur statut ;
- soit encore, une couverture incomplète de la durée normale de carrière par le nombre d'échelons contenus dans chaque échelle.

5.2.2.4. Les disparités et incohérences des échelles indiciaires

Le tableau suivant, présentant le classement de certains corps de niveau comparable, permet de s'assurer de la cohérence d'ensemble du système d'échelonnement indiciaire.

Tableau 6: Echelles indiciaires de certains corps de niveau comparable

Corps de niveaux comparables	Hierarchie	Indice d'entrée	Indice de sortie
Diplôme de docteur d'Etat en médecine	A spécial 1	2215	4064
Diplômés de l'Ecole Polytechnique de Paris+ un diplôme de spécialisation	A spécial 1	2215	4064
Magistrats des cours et tribunaux	A spécial 1	2215	4064
Professeurs agrégés d'Université	A spécial 1	2215	4064
Administrateur Civil	A1	2020	3837
Architectes Urbanistes, Aménagistes et Horticulteurs paysagiste	A1	2020	3837
Conseillers en planification	A1	2020	3837
Dr vétérinaire océanographe	A1	2020	3837
Ingénieur Aéronautique Civile	A1	2020	3837
Ingénieur agronome	A1	2020	3837
Ingénieur Statisticien -Démographe	A1	2020	3837
Ingénieurs Travaux Publics et Transports	A1	2020	3837
Ingénieurs des Mines	A1	2020	3837
Ingénieurs Génie rural	A1	2020	3837
Ingénieurs Télécommunication	A1	2020	3837
Inspecteurs de l'enseignant élémentaire	A1	2020	3837
Inspecteurs de la Douane	A1	2020	3837
Professeurs de l'enseignement secondaire	A1	2020	3837

Conservateurs d'archives, de Bibliothèque et de Centre de Documentation	A2	1715	3600
Ingénieurs de l'aéronautique civile	A2	1715	3600
Ingénieurs démographes	A2	1715	3600
Ingénieurs des Pêches maritimes	A2	1715	3600
Inspecteur de l'enseignement technique et professionnel	A2	1715	3600
Inspecteur élémentaire et de l'éducation préscolaire	A2	1715	3600
Pharmacien (diplôme d'Etat)	A2	1715	3600
Planificateurs	A2	1715	3600
Professeur d'éducation physique et sportive	A2	1715	3600
Professeur de l'enseignement secondaire	A2	1715	3600
Professeurs certifiés	A2	1715	3600
Architecte, Urbaniste, Aménagiste, Horticulteur, Aménagiste et Paysagistes	A3	1715	3317
Attaché d'administration	A3	1715	3317
Ingénieurs des eaux et forêts	A3	1715	3317
Ingénieurs Topographes et Inspecteurs du Cadastre	A3	1715	3317

A l'évidence, ce tableau révèle qu'il n'y a pas de distorsions notables dans les échelles indiciaires. Il se pourrait qu'il y ait quelques erreurs ou abus dans les classements de certains agents pris individuellement. Mais seul un examen au cas par cas des bulletins de solde pourrait le révéler, à défaut d'une prise en compte de cette question dans le prolongement de l'exploitation de l'audit physique et biométrique des agents publics récemment réalisé par l'ADIE.

Néanmoins, un certain nombre d'autres distorsions ont été relevées. Il en est ainsi de :

- l'existence de corps dont l'échelonnement indiciaire est sans commune mesure avec ceux des autres corps, du fait de la survivance, de facto, des anciens « indices métro » dont bénéficiaient jadis les enseignants du supérieur et les magistrats ;
- l'absence d'homogénéité dans la progression des indices à l'intérieur des corps ;
- la progression de carrière plus rapide dans certains corps par rapport à d'autres de même niveau, ce qui permet aux agents concernés d'atteindre plus rapidement que les autres le plafond de l'échelle indiciaire ;
- la couverture incomplète de la durée normale de carrière par le nombre des échelons contenus dans chaque échelle indiciaire ; ainsi, des agents peuvent atteindre leur plafond indiciaire 9 à 10 ans avant terme ;
- l'obsolescence de la grille indiciaire de la fonction publique, par rapport à l'évolution et à la diversité des enseignements et systèmes de formation, ainsi qu'au niveau des diplômes universitaires délivrés, notamment avec l'introduction du système LMD ;
- le rapport entre les indices de début et de fin de carrière, qui peut varier du simple au double selon les hiérarchies ; c'est ainsi que pour certaines hiérarchies l'indice d'entrée est quasiment doublé en fin de carrière (cas des hiérarchies A1, A2, B1, B2, B3), tandis que pour d'autres corps, la différence n'atteint même pas de moitié (ex : C3, les hiérarchies D et E) ;

- l'amplitude du rythme de progression de carrière, l'agent de la plus basse hiérarchie (E), progressant dans sa carrière de l'indice 586 à l'indice 825 (soit un écart de 239 points indiciaires correspondant en principe à 12.279 F), tandis que celui de plus haute hiérarchie (A spécial) passe de l'indice 2215 à 4064 (soit un écart de 2649 points indiciaires correspondant en principe à 102.075,58 F) ;
- les différences des indices de début de carrière d'une hiérarchie à celle immédiatement supérieure, qui sont variables et dont l'amplitude fluctue de 1 à 305 points ;
- le fait que l'agent titularisé conserve le même indice que le stagiaire pendant 2 ans.

Sur un autre plan, l'idée a été émise par certaines parties prenantes, d'envisager la révision de la grille indiciaire pour tenir compte de la prolongation de l'âge de la retraite. Mais cette suggestion ne paraît pas réaliste à la mission, dans la mesure où l'extension des échelles indiciaires au prorata du nombre d'années supplémentaires, que sous-tend cette idée, induirait à terme de fortes pressions sur la masse salariale, sans préjudice des incidences sur les cotisations sociales et l'assiette de calcul des pensions de retraite.

5.2.2.5. La question de la valeur du point d'indice

Comme indiqué plus haut, le traitement indiciaire est défini par un coefficient dénommé indice de traitement, qui est affecté à chaque échelon de chaque grade. Son montant est calculé en multipliant l'indice par la valeur du point d'indice, la valeur de ce point d'indice étant fixée par décret pris en Conseil des ministres.

Une précédente étude portant sur la rémunération des agents de l'Etat, réalisée en 2004 par le cabinet KPMG, avait dégagé des perspectives d'évolution du système de rémunération autour de cinq (05) scénarii, parmi lesquels : l'actualisation de la valeur du point indiciaire et la rémunération des agents en fonction à la fois des performances réalisées dans leurs postes et de la productivité des services.

A la suite de cette étude, il avait été procédé à une augmentation des salaires par un relèvement de la valeur du point d'indice, par la majoration des indemnités de fonction et de logement et par la création de nouvelles indemnités.

Ainsi, la valeur du point d'indice, bloquée à 39,86 F depuis 1980, a connu un relèvement successif de 13%, 4% et 2,4% entre 2004 et 2009, l'année 2005 ayant enregistré une hausse forfaitaire de 10.000 francs CFA sur les salaires. Cette augmentation devait se poursuivre au rythme de 2.4% par an jusqu'en 2011.

A terme, la valeur du point d'indice aurait ainsi enregistré une majoration de 29% en huit (08) ans. Cependant, il convient de constater que ces relèvements annuels programmés de la valeur du point d'indice n'ont pas été poursuivis.

Ainsi, l'évolution de la valeur du point d'indice au cours des 10 dernières années a été faible puisqu'elle n'est passée que de 39,86 en 2004 à 51,42 en 2011 et n'a pas suffisamment tenu compte, à l'évidence, de l'évolution du coût de la vie.

Tableau 7 : Soldes indiciaires de quelques corps de niveau comparable

A la lumière de la valeur du point indiciaire en 2014, le tableau suivant donne des indications sur les soldes perçus par les agents de certains corps de niveau comparable.

Corps de niveaux comparables	Hierarchie	Solde d'entrée	Solde de sortie
Docteurs d'Etat en médecine	A spécial 1	113 895,30	208 970,88
Diplômés de l'Ecole Polytechnique de Paris+ un diplôme de spécialisation	A spécial 1	113 895,30	208 970,88
Magistrats des cours et tribunaux	A spécial 1	113 895,30	208 970,88
Administrateurs Civils	A1	103 868,40	197 298,54
Architectes Urbanistes, Aménagistes et Horticulteurs paysagistes	A1	103 868,40	197 298,54
Conseillers en planification	A1	103 868,40	197 298,54
Docteurs vétérinaires/océanographes	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs Aéronautique Civile	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs agronomes	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs Statisticiens –Démographes	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs Travaux Publics et Transports	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs des Mines	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs Génie rural	A1	103 868,40	197 298,54
Ingénieurs Télécommunications	A1	103 868,40	197 298,54
Inspecteurs de l'enseignant élémentaire	A1	103 868,40	197 298,54
Inspecteurs des Douanes	A1	103 868,40	197 298,54
Professeurs de l'enseignement secondaire	A1	103 868,40	197 298,54
Conservateurs d'archives, de bibliothèque et de centre de Documentation	A2	88 185,30	185 112,00
Ingénieurs de l'aéronautique civile	A2	88 185,30	185 112,00
Ingénieurs démographes	A2	88 185,30	185 112,00
Ingénieurs des Pêches maritimes	A2	88 185,30	185 112,00
Inspecteurs de l'enseignement technique et professionnel	A2	88 185,30	185 112,00
Inspecteurs élémentaires et de l'éducation préscolaire	A2	88 185,30	185 112,00

Pharmaciens (diplôme d'Etat)	A2	88 185,30	185 112,00
Planificateurs	A2	88 185,30	185 112,00
Professeurs d'éducation physique et sportive	A2	88 185,30	185 112,00
Professeurs de l'enseignement secondaire	A2	88 185,30	185 112,00
Professeurs certifiés	A2	88 185,30	185 112,00
Architectes, Urbanistes, Aménagistes, Horticulteurs, Aménagistes et Paysagistes	A3	88 185,30	170 560,14
Attachés d'administration	A3	88 185,30	170 560,14
Ingénieurs des eaux et forêts	A3	88 185,30	170 560,14
Ingénieurs Topographes et Inspecteurs du Cadastre	A3	88 185,30	170 560,14

5.2.3. Le « décrochage » de certains corps de leurs échelles indiciaires

Au cours de ces dernières années, les agents d'un certain nombre de corps ont pu bénéficier de salaires ou indemnités payés directement sur une base mensuelle, sans rapport avec leurs soldes indiciaires, ou en référence à d'autres corps ou fonctions de l'administration.

Il en est ainsi, notamment :

- des Inspecteurs généraux d'Etat, dont les rémunérations actuelles, d'un montant sans commune mesure avec celles qu'ils auraient perçues sur la base de leur échelonnement indiciaire, revalorisé du reste en 2006, ont été fixées, de surcroît, nettes d'impôts (cf. le décret n° 2011-1044 du 26 juillet 2011) ;
- des magistrats supérieurs, en l'occurrence les Présidents et procureurs des hautes juridictions, dont les rémunérations ont été alignées sur celles octroyées aux membres du Conseil Constitutionnel à la veille de l'élection présidentielle de 2012 ;
- des Conseillers en organisation, qui n'ont certes pas bénéficié d'une telle rémunération globale, mais qui ont obtenu un alignement de leurs indemnités de fonction sur celles des Conseillers techniques de la Présidence de la République, pour pouvoir disposer de rémunérations substantielles (cf. le décret n° 2014-800 fixant le rang, les indemnités et avantages des conseillers en organisation en service au Bureau Organisation et Méthodes);
- etc.

Par « décrochage », il faut entendre la non prise en compte du salaire indiciaire pour le paiement des rémunérations, salaire indiciaire qui est ainsi gelé pendant la période d'activité et remplacé par une rémunération désignée sous le vocable de « salaire à net fixe ».

Force est de souligner les effets pervers de tels décrets instituant des rémunérations ou indemnités de fonctions globales, en lieu et place des soldes indiciaires, dans la mesure où il ne s'agit là que « d'indemnités différentielles de salaire » allouées aux intéressés pour leur permettre d'atteindre un certain niveau de rémunération. Leurs salaires indiciaires étant ainsi maintenus en vigueur, même virtuellement, pour la gestion des carrières et les avancements notamment, c'est sur cette base que

devrait s'effectuer, selon toute logique, la détermination de l'assiette de leurs pensions de retraite, une situation qui leur sera donc défavorable à terme.

Il semblerait d'ailleurs, d'après les données de solde de 2014, que les agents de certains de ces corps, notamment les IGE et les magistrats (pour ce qui concerne certaines fonctions occupées) cumulent leurs anciennes primes et indemnités avec cette sorte de solde globale qui leur a été octroyée, atteignant ainsi des niveaux inattendus.

Sur la question du niveau des pensions de retraite, il convient de rappeler que la détermination des droits à pension repose sur l'assiette de cotisation, qui a été élargie à la suite d'une étude actuarielle de la Banque Mondiale de 2005 et qui comprend aujourd'hui, en sus de la solde indiciaire, des éléments communs à tous les corps, à savoir l'indemnité de résidence et le complément spécial de solde, auxquels a été ajoutée l'indemnité d'enseignement pour les enseignants.

Il a été envisagé par la suite, dans une seconde étude actuarielle réalisée en 2012 par le MEF, en collaboration avec le CEPOD, de maintenir l'équilibre du système jusqu'en 2050, en relevant les parts respectives de cotisation des agents publics et de l'Etat. Les conclusions de cette étude n'ayant toujours pas été mises en œuvre, en raison, semble-t-il, du souci de ne pas augmenter les charges de l'Etat, il conviendrait sans doute, en attendant de disposer des moyens d'élever le pourcentage des cotisations, d'étudier l'opportunité d'incorporer aujourd'hui dans les émoluments de base d'autres primes et indemnités communes à tous les agents.

S'agissant des non fonctionnaires, qui relèvent de l'IPRES et non du système FNR, qui est de loin plus généreux, leurs salaires bruts sont plafonnés à 256.000 francs CFA mensuels pour le calcul de leurs niveaux de pension.

5.2.4. Les soldes globales relatives aux contrats spéciaux

En principe les contrats spéciaux sont établis dans la Fonction publique pour attirer des profils d'exception ou pour pourvoir à des postes pour lesquels la disponibilité de ressources humaines ne se retrouvait pas dans l'administration. Ils sont restés longtemps une exception dans l'administration sénégalaise.

Au départ, ils ne concernaient que certains postes de la haute administration : conseillers techniques et spéciaux au niveau de la Présidence de la République, de la Primature et de quelques hautes administrations (Ministère des finances, etc.). Mais, à partir de 2000, le nombre de contrats spéciaux est passé à près de 1600 (mille six cent), ces contrats spéciaux ayant été étendus à des personnels d'exécution (secrétaires, chauffeurs, agents de sécurité etc.).

Dans la pratique, les contrats spéciaux sont établis à la suite d'un décret pour les agents assimilés à la hiérarchie A et d'un arrêté ministériel pour les autres. Ces textes précisent le statut et le rôle de l'agent dans la structure d'affectation et, généralement, fixent en même temps le niveau de rémunération. Si pour certains contrats spéciaux le montant de la rémunération est établi en référence à un niveau indiciaire, auquel une indemnité différentielle de salaire est allouée, pour d'autres, c'est juste un montant net d'impôts qui est alloué. C'est ainsi que l'on se retrouve, dans certains cas, avec des niveaux de rémunération sans commune mesure avec le profil de l'agent et l'emploi effectivement pris en charge.

Aujourd'hui, au regard du nombre de ces contrats spéciaux et de leur poids sur les rémunérations, l'on est fondé à penser que leur impact sur la masse salariale est non négligeable et qu'il conviendrait, à cet égard, de revoir la politique suivie dans ce domaine.

5.3. Les régimes indemnitaires

5.3.1. Les indemnités, primes et autres avantages accordés aux différents agents de l'Etat

L'article 27 du statut général des fonctionnaires a prévu de faire bénéficier les agents publics de primes et indemnités. Aussi, en dénombre-t-on une pléthore, ces primes et indemnités ayant été octroyées par de nombreux textes, au gré des pressions et sollicitations sociales, corporatistes ou carriéristes. Sans préjudice des informations à confirmer ou fournir par la Direction de la Solde et des Pensions du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, il a été relevé, par recoupements, que le nombre atteint à ce jour est de plus de 85 sortes de primes et indemnités réparties entre les différents agents de l'Etat.

Ces différentes primes et indemnités peuvent être regroupées essentiellement en quatre catégories, qui distinguent celles liées respectivement :

- à un corps ou à un grade, qui sont les plus nombreuses ;
- à l'emploi ou à la fonction ;
- aux risques professionnels ou aux conditions de travail ;
- à la performance.

L'examen de ces différentes primes et indemnités permet de relever un certain nombre d'observations.

Tout d'abord, il faut noter une certaine confusion dans les destinations et dénominations respectives de certaines primes et indemnités. En effet, alors que les indemnités sont des accessoires de traitement à caractère compensatoire, destinés à rembourser les frais exposés du fait des fonctions exercées, ou à compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de l'emploi, les primes ont quant à elles un caractère rémunérateur, puisqu'ayant pour objet de rétribuer l'accomplissement de prestations spéciales indispensables, ou la manière exemplaire de servir, ou encore certaines conditions particulières de prestation de service.

Ensuite, l'attribution de ces primes et indemnités ne se justifie pas toujours en termes d'opportunité et de pertinence et ne se caractérise pas souvent par la rationalité, car les double-emplois et cumuls y sont nombreux, surtout en ce qui concerne les indemnités.

Ainsi, la composante des primes et indemnités constitue la principale cause de l'explosion de la masse salariale, bien plus que les traitements de base. La proportion des primes et indemnités ordonnancées dans la masse salariale est en croissance constante. Cette tendance à la hausse perdure à ce jour, posant le problème de la soutenabilité budgétaire de ces accessoires de solde.

A titre d'exemple, les indemnités de logement ont été valorisées selon des modalités différentes, les corps militaires ayant bénéficié des taux les plus élevés. Les enseignants du préscolaire, de l'élémentaire et des moyen et secondaire, quant à eux, ont vu leur indemnité de logement augmenter de plus de 70% en quatre (04) ans et leurs syndicats revendiquent néanmoins aujourd'hui, soit trois ans après la dernière hausse, une hausse supplémentaire, afin de la voir alignée sur celle consentie à d'autres corps de fonctionnaires.

Au chapitre des indemnités relativement nouvelles, il faut rappeler la création de l'indemnité de responsabilité particulière (IRP) accordée à partir d'octobre 2004 à certains corps de l'administration (ingénieurs, informaticiens, statisticiens, médecins, sortants de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), personnel du Chiffre, planificateurs, économistes etc.). Cette indemnité a été étendue aux agents du Cadastre en 2006. Pour les médecins, l'IRP a été transformée par la suite en indemnité médicale.

En vue de favoriser une plus grande équité dans l'administration et, par la même occasion, accroître la motivation des agents, les corps qui n'avaient pas bénéficié jusque-là d'indemnité particulière ont perçu,

à partir de 2006, une allocation forfaitaire de soixante-dix mille (70.000) francs CFA pour les agents de la hiérarchie A et de trente-cinq mille (35.000) francs CFA pour ceux de la hiérarchie B. Parallèlement, les catégories à faible revenu, correspondant aux hiérarchies C, D et E, ont bénéficié d'une ligne d'augmentation de salaire non imposable de quinze mille (15.000) francs CFA. Au surplus, plusieurs indemnités nouvelles ont été octroyées à différents corps de l'administration.

Au total, les primes et indemnités consenties dans la Fonction publique ont augmenté de 30% en 2004, 20% en 2005 et 40% en 2006, soit au total une majoration de 90% sur trois ans.

En ce qui concerne leur poids relatif dans la masse salariale, il convient de noter qu'il représente aujourd'hui un taux moyen, pour l'ensemble des corps, s'élevant à 33,44% en 2014.

Le tableau mettant en évidence le ratio primes et indemnités / masse salariale par corps et qui a permis d'analyser l'impact des primes et indemnités sur la masse salariale figure en annexe 7.

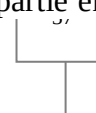
Quant aux avantages en nature (logements, véhicules, carburant, personnel de maison, habillement, uniformes, etc.), ils ne doivent bénéficier, en principe, qu'à certains agents occupant des postes de haute responsabilité ou à contrainte professionnelle élevée. Ces avantages sont ainsi attachés à des corps ou des fonctions spécifiques de l'administration où les niveaux effectifs de rémunération sont à l'évidence autrement plus élevés que ce qui apparaît dans les montants nominaux des bulletins de solde des agents concernés, malgré l'absence d'une valorisation monétaire et de leur imputation directe sur les charges de personnel.

Le texte de base servant jusqu'ici de référence en la matière est le décret n° 1991-490 du 8 mai 1991, fixant les conditions d'attribution et d'occupation des logements administratifs. Au fil des ans, le nombre des avantages et surtout celui de leurs bénéficiaires se sont si accrus que l'Etat a dû récemment prendre certaines mesures de rationalisation et, notamment, la suppression des logements conventionnés par l'abrogation dudit décret. (cf. le décret n° 2014-769 du 12 juin 2014). L'absence d'une liste exhaustive et d'un recueil récapitulatif des textes les ayant créés n'a cependant pas permis à la mission d'en faire le point, encore moins d'en apprécier la justification.

Enfin, s'agissant des « indemnités pour heures supplémentaires », qui constituent un montant non négligeable dans la masse salariale (plus de 8 milliards de francs pour les seuls 10 premiers mois de l'année 2015), elles sont payées de manière quasi-automatique, sans contrôle effectif et parfois dans un non-respect de la réglementation en vigueur concernant le plafonnement du nombre d'heures et des montants (cf. le décret n° 79-208 du 03/03/1979, modifié par le décret n° 95-176 du 14/02/1995). Ces paiements, qui se caractérisent ainsi par des irrégularités et abus, ont en outre des effets pervers et contreproductifs, les rythmes et cadences de travail étant souvent ralentis à dessein.

Au demeurant, il convient de se poser deux questions sur le plan conceptuel : d'une part, celle de savoir si ces heures supplémentaires, aujourd'hui assimilées à des indemnités, ne devraient pas être considérées comme des éléments additionnels de rémunération, parce que correspondant à un supplément de charge de travail au-delà des heures légales et donc basées sur du travail réel même s'il est irrégulier, plutôt que comme des indemnités destinées à compenser des contraintes professionnelles connexes ; et, d'autre part, celle de savoir s'il est normal d'en faire bénéficier le personnel autre que celui d'appui et/ou d'exécution (c'est-à-dire des hiérarchies C et D), à l'exception bien entendu des agents des secteurs sociaux, dans des circonstances particulières (périodes d'examens scolaires, d'examens universitaires, d'épidémies, situations d'urgence médicale, etc.).

Aussi, du point de vue de la mission, le principe de payer des heures supplémentaires aux personnels des hiérarchies A et B en dehors de ces situations d'exception, devrait être questionné. Pour ce qui concerne les personnels de la hiérarchie B, qui en sont actuellement bénéficiaires, une contrepartie en



repos devrait pouvoir leur être accordée en lieu et place des paiements, lorsqu'ils effectuent des heures supplémentaires au-delà du contingent hebdomadaire, conformément au principe connu de la « récupération ». Quant aux cadres et dirigeants, il ne saurait en être de même, puisqu'ils ne peuvent être soumis au décompte de la durée hebdomadaire de travail en raison de leurs niveaux de responsabilité et des obligations de résultats leur incombant, qui dépassent de loin les préoccupations de planning horaire.

5.3.2. L'ordre de grandeur des primes et indemnités

L'examen de quelques bulletins de solde ou fiches de salaire des agents, ainsi que des lignes y afférentes dans les différents budgets, permet d'appréhender la part que représentent ces primes et indemnités, d'une part, dans les salaires individuels et, d'autre part, dans la masse salariale globale. Il apparaît ainsi que le pourcentage de ces primes et indemnités dans les rémunérations des agents peut s'élever, parfois, jusqu'à 150% du traitement de base.

La totalité des primes et indemnités, allouées de façon différenciée, que la mission a pu recenser, figurent dans un tableau en annexe. Il faut noter, à cet égard, que ce tableau suffisamment indicatif de l'ampleur, de la multiplicité et de la redondance des primes et indemnités octroyées par l'Etat, fait ressortir, en sus, des disparités criardes, illustrées aussi bien dans le tableau 8 ci-dessous ainsi que dans les deux graphiques 6 et 7 des pages suivantes (cf. « 5.3.3. Disparités et incohérences des régimes indemnitaires »).

Tableau n° 8 : Principales primes et indemnités payées aux agents de l'administration centrale

Libellé	Bénéficiaires	Valeur / FCFA/mois
Indemnité de Résidence	Tous les agents	14% du salaire indiciaire
Complément spécial de salaire	Tous les agents	20% du salaire indiciaire
Indemnité de sujétion	Tous les agents	15.000
Indemnité de Fonction	Médecins	20.000
	Infirmiers, Sages-femmes	15.000
	Les autres agents administratifs du secteur santé	10.000
	Les Inspecteurs d'Académie	76.000
	Les Inspecteurs de l'Education et de la Formation	57.000
	Directeurs de CRFPE	70.000
	Secrétaire général de l'I.A.	57.000
	Directeurs d'écoles (selon les catégories d'écoles)	Variable de 12.000 20.000
	Inspecteurs de l'Education et de la Formation	Variable selon la hiérarchie de 30,000 à 40.000
	Provisoire/ Directeur de CEM	Variable selon la catégorie de l'Etablissement : 30.000 à 40.000
	Censeur/ Directeur des Etudes	21.000 à 32.000
	Surveillant Général	12,500 à 20.000
	Chef des Travaux	17.500 à 25.000

	Doyen à l'UCAD	500.000
	Doyen à l'UGB	717.000
	Chef de Département / UCAD	80.000
	Chef de Département / UGB	100.000
	Directeur général	60.000
	Directeur national	33.000
Indemnité de Logement ou Indemnité compensatrice de logement	Agents du Service d'Hygiène	Variable selon hiérarchie : A1 : 200.000 B1 : 150.000 B2 : 100.000 C1 : 75.000
	Magistrats	Variable selon le grade : De 1.000.000 à 400.000
	Enseignants (du Préscolaire à l'enseignement supérieur)	60.000
Indemnité de judicature	Magistrats	800.000
Indemnité de participation à la judicature	Greffiers en Chef	150.000
	Greffiers	140.000
	Secrétaires des Greffes et Parquets	100.000
Indemnité d'Enseignement	Enseignants des Préscolaire, Elémentaire, Moyen, Secondaire et supérieur	50% du salaire indiciaire
Indemnité de Risque	Tous les agents du Ministère de la Sante	50.000
Indemnité de Spécialité	Médecins spécialisés	Variable selon l'expérience : 1 à 2 ans : 50.000 Plus de 2 ans : 100.000
Indemnité de Responsabilité médicale	Tous les Médecins	250.000
Indemnité d'Itinérance	Chef de poste médical	Forfait : 15.000
	Agent Transfusion sanguine	
	Agent DIOP	
	Agent Equipe PEV	
Indemnité spéciale de Recherche et de Formation	Enseignants du supérieur	105% du salaire indiciaire
Prime académique spéciale	Enseignants du Supérieur	300.000
Indemnité de Contrôle et d'encadrement pédagogique	Inspecteurs de l'enseignant et de la Formation	150.000
Prime scolaire	Enseignants du Préscolaire et de l'Elémentaire	25.000
Indemnité de Recherche documentaire ou Compensatrice de surcharge horaire	Instit. chargés de Cours	60.000
	PEM, PEMTP	65.000
	PCEM, PC, MEPS, MEPS,	
	MEAM, METP	65.000

	PES, PESTP, PEPS	70.000
Prime de Mérite	Informaticiens	Variable : 0 à 50 % du salaire indiciaire
Prime de Rendement trimestriel	Agents des Impôts et Domaines	25% du salaire indiciaire
Heures supplémentaires	A tous les agents des ministères au niveau central	Variable selon les ministères : De 25.000 à 50.000 par bénéficiaire
Indemnité de commandement	Gouverneurs Préfets Sous-préfets	500 000 300 000 100.000
Indemnité de responsabilité cumulable avec l'indemnité de fonction	Secrétaires généraux des ministères	
Indemnité de Responsabilité spéciale	DC/PR	
	SG/PR	
	SGG	
Indemnité pour Responsabilité particulière	Statisticiens, Agents du Chiffre Agents du cadastre, Ingénieurs	150.000
	Conseillers en Planification	250.000
	Planificateur	200.000
	Economistes	150.000

5.3.3. Les disparités et incohérences des régimes indemnitaires

Les normes et critères juridiques, ainsi que les principes d'équité, ne sont pas respectés dans l'allocation des primes et indemnités. La création anarchique des primes et indemnités, qui sont plutôt de type corporatiste parce que surtout octroyées à un niveau sectoriel, a créé une certaine discrimination entre les différents corps ou catégories d'agents, ainsi qu'une forte disparité en ce qui concerne leur nombre et leurs taux. Elles sont, de surcroît, octroyées sans condition ou exigence particulière en ce qui concerne les postes d'affectation, les positions d'activités ou les fonctions effectives des agents.

L'inexistence d'un régime indemnitaire codifié, global et systémique explique ainsi la multiplication des primes et indemnités, dont beaucoup ont en réalité le même contenu. A cet égard, l'absence d'un dispositif technique interministériel d'arbitrage et de pré-validation en matière de création de primes et indemnités a largement favorisé ces dysfonctionnements.

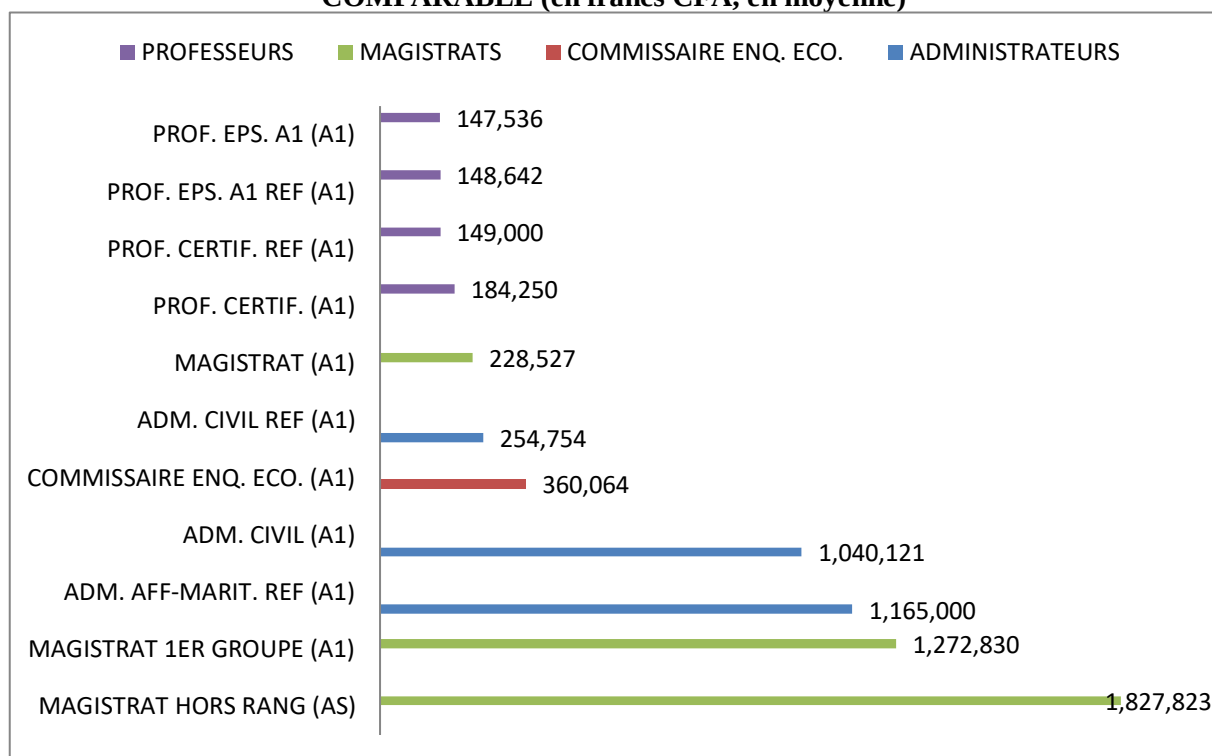
Les disparités et le manque de transparence dans l'allocation des primes et indemnités obèrent ainsi la motivation des agents de certains corps ou de certaines catégories et suscitent des surenchères et remous incessants au plan social, avec, à la clé, une hypothèque récurrente sur la continuité du service public et le non-respect des droits des usagers et des citoyens. Elles ont conduit, en outre, à une déstructuration des composantes de la rémunération et à une inversion du principe de l'accessoire de solde, les primes et indemnités représentant une part plus importante dans les rémunérations que ce qui est supposé être le principal, à savoir les traitements de base. Ceci a conduit à une forte progression de la masse salariale globale qui paraît difficilement soutenable.

Enfin, telles que conçues, les primes et indemnités ne sont pas, à terme, bénéfiques aux agents, mais ont des incidences négatives en fin de carrière, car n'étant pas, pour la plupart, prises en compte dans la détermination de l'assiette des pensions de retraite.

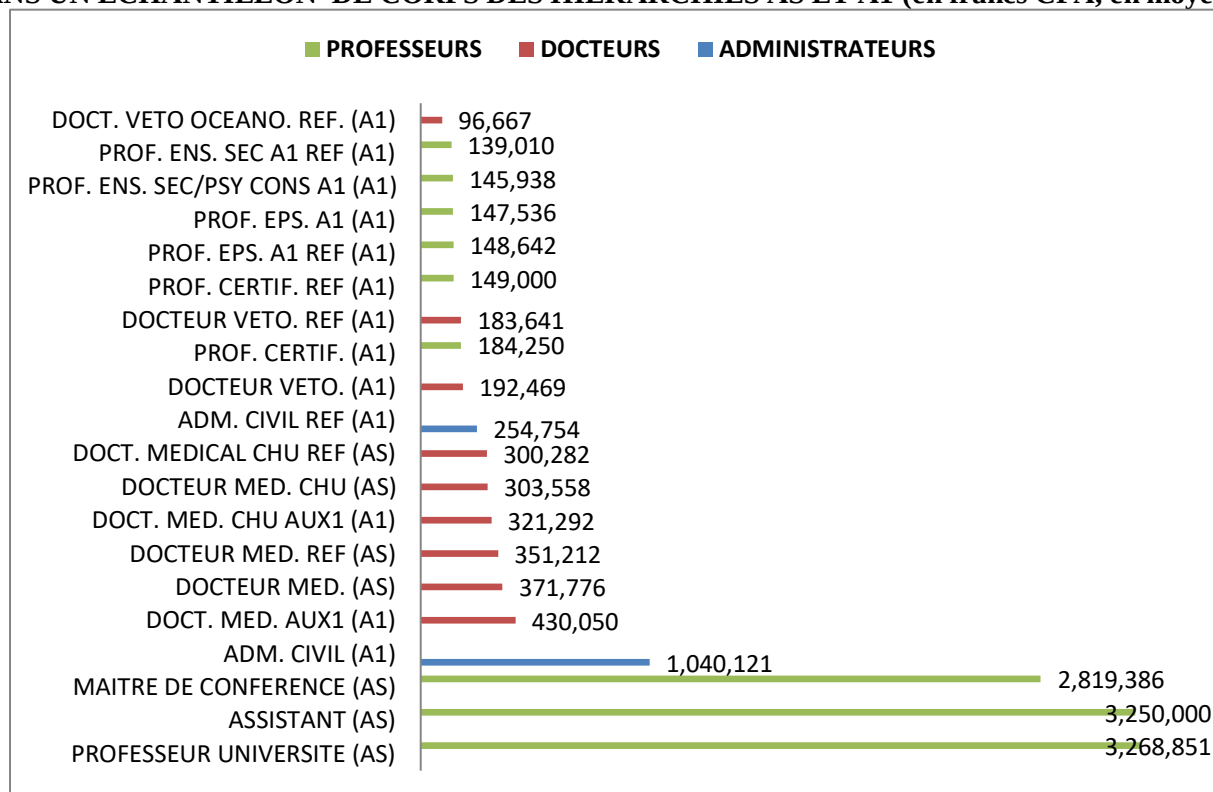
Quant aux accessoires de rémunération qui sont communs aux agents de l'Etat, ce sont les suivants :

- le complément spécial de solde, égal à 20% du salaire indiciaire ;
- l'indemnité de résidence, égale à 14% du salaire indiciaire ;
- et l'indemnité de sujétion, ou ce qui en tient lieu depuis la modification introduite tout dernièrement par décret.

GRAPHIQUE 5 : EXEMPLE DE DISPARITÉS D'INDEMNITÉS ENTRE CORPS DE NIVEAU COMPARABLE (en francs CFA, en moyenne)



GRAPHIQUE 6 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES PRIMES ET IDEMNITÉS À DANS UN ÉCHANTILLON DE CORPS DES HIÉRARCHIES AS ET A1 (en francs CFA, en moyenne)



5.4. L'automatisme des avancements de grade des fonctionnaires

5.4.1. Rappel des principes et modalités de l'avancement de grade comme base des augmentations de rémunération

Le déroulement de la carrière des agents de l'Etat repose sur l'avancement, qui leur permet d'améliorer leur situation et d'assurer leur promotion, en leur offrant un traitement supérieur. Cet avancement a lieu à l'ancienneté et au choix.

L'avancement d'échelon, ou avancement à l'ancienneté, fait passer automatiquement l'agent d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur et le temps à passer dans chaque échelon est fixé de deux à cinq ans selon les corps.

Quant à l'avancement de grade, sauf pour les enseignants où il peut s'opérer à l'ancienneté tous les cinq ans, il a lieu - en principe - au choix, au profit d'agents inscrits, en raison de leur mérite, à un tableau d'avancement dressé annuellement en tenant compte des notations.

Dans ce cadre, l'agent doit faire l'objet, chaque année, d'une évaluation qui aboutit à une notation. L'avancement de grade est subordonné à l'avis favorable de commissions habilitées par secteur, les Commissions administratives paritaires.

5.4.2. Les confusions et amalgames entre avancements d'échelon et avancements de grade et l'automatisme des avancements de grade

En vertu des dispositions statutaires, les avancements de grade doivent s'opérer selon le principe de la péréquation, qui prévoit un pourcentage de « promouvables » par grade (ou classe), variant de 10 à 40% et sur la base de l'effectif théorique de chaque corps. Cependant, le principe de la péréquation et la notion d'effectif théorique ont été progressivement abandonnés, ce qui a eu pour effet de faire perdre aux corps leur structure pyramidale, devenue de ce fait cylindrique, voire celle d'une pyramide renversée. Ceci, conjugué à l'inapplication du nouveau système d'évaluation basé sur les performances, qui devait être mis en œuvre à travers des contrats d'objectifs, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, a fait de la procédure de notation un simple rituel ne donnant lieu à aucune évaluation objective et rendant ainsi possible l'avancement de grade dès lors que la note est égale ou supérieure à 10/20.

5.4.3. Les conséquences néfastes sur la motivation des agents et sur le gonflement de la masse salariale

Les dispositions des textes en matière d'avancement n'étant pas respectées et la grande majorité des agents obtenant les notes suffisantes à les faire avancer dès lors qu'elles sont au-dessus de la moyenne, les avancements de grade se font ainsi automatiquement, plus par ancienneté que par mérite, ce qui ne favorise, ni la motivation, ni les efforts de productivité.

En effet, payer de la même façon ceux qui travaillent, voire travaillent beaucoup et ceux qui font très peu n'est pas seulement choquant du point de vue éthique ; c'est aussi dommageable à l'esprit d'équipe : comment conserver une solidarité dans le travail quand les différences de motivation et de productivité sont patentées ?

Les rémunérations uniformes entravent le passage à une véritable administration de mission, où la légitimité tient à la tâche dont on est chargé et à la conformité des résultats atteints avec les objectifs préalablement fixés.

La question qui se pose ici est donc celle de savoir s'il est concevable, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, de continuer à rémunérer les agents de l'Etat sans tenir compte de leurs performances et selon la seule logique de carrière et si l'accroissement des moyens financiers consentis par l'Etat ne devrait pas se refléter dans une meilleure qualité du service public.

Ayant bien compris les enjeux, certains agents ont reconnu l'opportunité, d'une part, d'introduire une part variable de rémunération sous forme de prime de performance, tout en maintenant la rémunération statutaire puisque nous sommes dans le contexte d'une fonction publique de carrière et, d'autre part, de sélectionner les managers en tenant compte des performances antérieures obtenues par les candidats.

Aussi, afin de promouvoir l'avancement et la promotion au mérite et en dépit de certaines résistances, paraît-il indispensable :

- de baser effectivement les avancements de grade et donc les hausses des rémunérations statutaires sur les évaluations découlant des contrats d'objectifs, voire d'étudier l'opportunité d'instituer le concours ou l'examen professionnel dans les modalités de l'avancement de grade ;
- et d'envisager de recourir aux appels à candidature pour occuper les fonctions de dirigeant d'entreprise du secteur parapublic ou certaines fonctions de directeur d'une entité de l'administration centrale.

5.5. Les systèmes de rémunération dans les établissements publics administratifs et de santé, ainsi que dans les agences et leurs disparités avec celui de l'administration centrale

Les entités du secteur parapublic, qui constituent des services publics externalisés, se caractérisent en principe par la spécificité de leur mission et de leur mode d'organisation administrative et financière. De ce point de vue, leur personnel et, partant, leur gouvernance et leur système de rémunération sont régis par des dispositions législatives et réglementaires (Code du travail) et des conventions collectives.

Si les établissements publics ont toujours fait partie du paysage administratif de l'Etat depuis les indépendances et ont représenté jusqu'ici un poids important dans les modalités d'intervention de l'Etat, il est survenu une multiplication importante des agences et structures assimilées, qui sont passées de douze (12) en 2000, à soixante-trois (63) en 2012, avec une disparité dans les caractéristiques d'organisation et de fonctionnement, notamment au plan des rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants et personnels concernés.

Le fonctionnement des établissements publics était rationnel au départ, mais à partir des années 2000, du fait de la multiplication des agences d'exécution, cette situation a créé des distorsions au sein de l'administration publique, non seulement au regard de leurs organes de tutelle qui, théoriquement, devraient assurer la supervision de leurs activités, mais aussi en leur sein, notamment en termes d'écarts de rémunération.

5.5.1. Les établissements publics administratifs et de santé

Les problèmes signalés se posent, non pas au niveau des établissements publics à caractère industriel et commercial, qui interviennent dans le secteur dit « exposé », à savoir le secteur concurrentiel, mais seulement à celui des établissements publics administratifs (intervenant pour la plupart dans les secteurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle) et des établissements publics de santé (essentiellement les centres hospitaliers).

Les établissements publics administratifs sont aujourd'hui au nombre de quinze (15), tandis que les établissements publics de santé sont au nombre de trente-sept (37).

Les rémunérations des dirigeants de ces EPA et EPS étaient auparavant bien encadrées et normées selon une classification remontant aux années 1980, mais elles ont été progressivement alignées, du fait de la multiplication des agences, sur les rémunérations des dirigeants de celles-ci. Aussi, est-il prévu aujourd'hui leur encadrement par un arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances, qui tarde à être pris en raison des difficultés de « mise à plat » des niveaux actuels de rémunération.

Mais, quoi qu'il en soit, en plus de la latitude laissée aux conseils d'administration ou de surveillance pour fixer les salaires des personnels, le fait de laisser le Ministre des Finances limiter les niveaux maxima de rémunération suivant la qualification des personnels ouvre des possibilités de désordre dans le système salarial et d'iniquités dans les rémunérations des personnels des différentes entités.

En effet, si les rémunérations du personnel dirigeant de ces EPA et EPS sont maîtrisées, il n'en est pas de même de celles des autres membres du personnel, dont les grilles de rémunération ne sont pas harmonisées.

En tout état de cause, il faudrait veiller à assurer, à défaut d'une uniformisation, l'harmonisation indispensable des salaires pratiqués dans ces établissements compte tenu, notamment, des effets pervers que constituent les départs massifs de fonctionnaires vers ces entités et la répercussion sur les dépenses de transfert de l'Etat des contraintes liées à la maîtrise de la masse salariale.

5.5.2. Les agences d'exécution, plus communément appelées « agences nationales »

S'agissant des « agences nationales », il faut noter que les premières agences ou structures assimilées (AGETIP, Fondation du Secteur Privé, APIX, etc.) ont été créées à partir des années 1990 et que la rationalité de leur création reposait essentiellement sur la recherche d'une plus grande efficacité, ainsi que d'une certaine célérité, dans la fourniture de services publics spécifiques, dans le cadre d'un système de gestion de type privé.

Dans ce contexte, l'on a assisté, ici aussi, à une forte migration des fonctionnaires vers ces nouvelles entités, du fait d'un niveau de rémunération plus attractif. De plus, l'utilisation des crédits de l'Etat par ces agences n'est pas maîtrisée, surtout au niveau des 12 entités qui « captent » l'essentiel des ressources de transfert.

Conscientes de ces dysfonctionnements, les nouvelles autorités essaient depuis 2012, de corriger ces disparités, en procédant à la définition d'un cadre normatif (loi d'orientation n° 2009-20 du 04 mai 2009 sur les agences d'exécution ; décret n° 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution) et en mettant en œuvre un chantier de rationalisation toujours en cours.

En effet, au cours de ces dernières années, il a été procédé, au travers de la Commission d'évaluation des agences, de la Direction du Secteur Parapublic et du Bureau Organisation et Méthodes, à plusieurs actions : la réduction du nombre d'agences par suppression ou fusion/absorption ; la fixation des rémunérations des Directeurs généraux et Présidents des conseils de surveillance ; et l'octroi d'indemnités de sessions aux membres des conseils de surveillance (cf. le décret n° 2012-1314 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs, présidents et membres des Conseils de surveillance des agences, modifié par le décret n° 2014 – 1186 du 17 septembre 2014). Une rationalisation plus poussée est attendue à la suite de l'étude en cours sur « l'évaluation des agences d'exécution », qui devrait déboucher sur un système de rémunération conforme aux contrats de performance dont la mise en place est envisagée.

Du reste, sans préjudice des futures conclusions de la Commission d'évaluation des agences, c'est le lieu de se demander s'il ne faudrait pas, à l'égard des résultats attendus de ces agences, parler de « contrat-plan » plutôt que de « contrat de performance », dans la mesure où les contrats de performance, en tant que déclinaisons des contrats-plans, doivent s'appliquer aux individus – dirigeants, cadres et membres du personnel – conformément aux objectifs affichés à terme et sur la base d'un échéancier.

S'agissant de l'effort entrepris, à travers le décret n° 2014-1186 du 17 septembre 2014, d'harmoniser les rémunérations des directeurs généraux ou directeurs des quatre catégories d'agences, il convient de souligner que les rémunérations des dirigeants des 3^{ème} et 4^{ème} catégories ont été relevées plutôt que de réduire celles des dirigeants des entités des 1^{ère} et 2^{ème} catégories.

Cette révision à la baisse aurait été d'autant plus justifiée que, du fait d'une confusion malheureuse introduite dans le décret initial de 2012 (à savoir le décret n° 2012-1314 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs, présidents et membres des Conseils de surveillance des agences), des indemnités de fonction allant de 60% à 150% du salaire de base leur sont accordées (cf. l'article 9), alors qu'il est précisé à l'article 7 précédent du même décret que les salaires nets fixés comprennent, outre les salaires de base, les indemnités de fonction et de logement.

Ce cumul injustifié d'indemnités de fonction est amplifié, de surcroît, par la latitude laissée au Ministre chargé des finances d'octroyer au Directeur Général ou Directeur une « indemnité différentielle » basée sur son ancienneté et les performances de l'agence, à laquelle s'ajoute une prime annuelle de rendement (35% du salaire de base annuel) « attribuée en fonction de la réalisation des performances assignées à l'agence »...

Les rémunérations de ces dirigeants atteignent ainsi des niveaux insoupçonnés jusqu'ici et il est incompréhensible, quelle que soit l'importance de ces agences d'exécution, que leurs dirigeants aient des rémunérations de loin supérieures à celles de leurs ministres de tutelle et même, parfois, quatre à cinq fois supérieures à celles des agents les mieux payés de ces ministères. C'est ainsi que, par exemple, un Directeur général d'une entité de 1^{ère} catégorie peut se retrouver avec une rémunération de 16,5 millions de francs CFA, au lieu des 7,5 millions auxquels il serait en droit de prétendre.

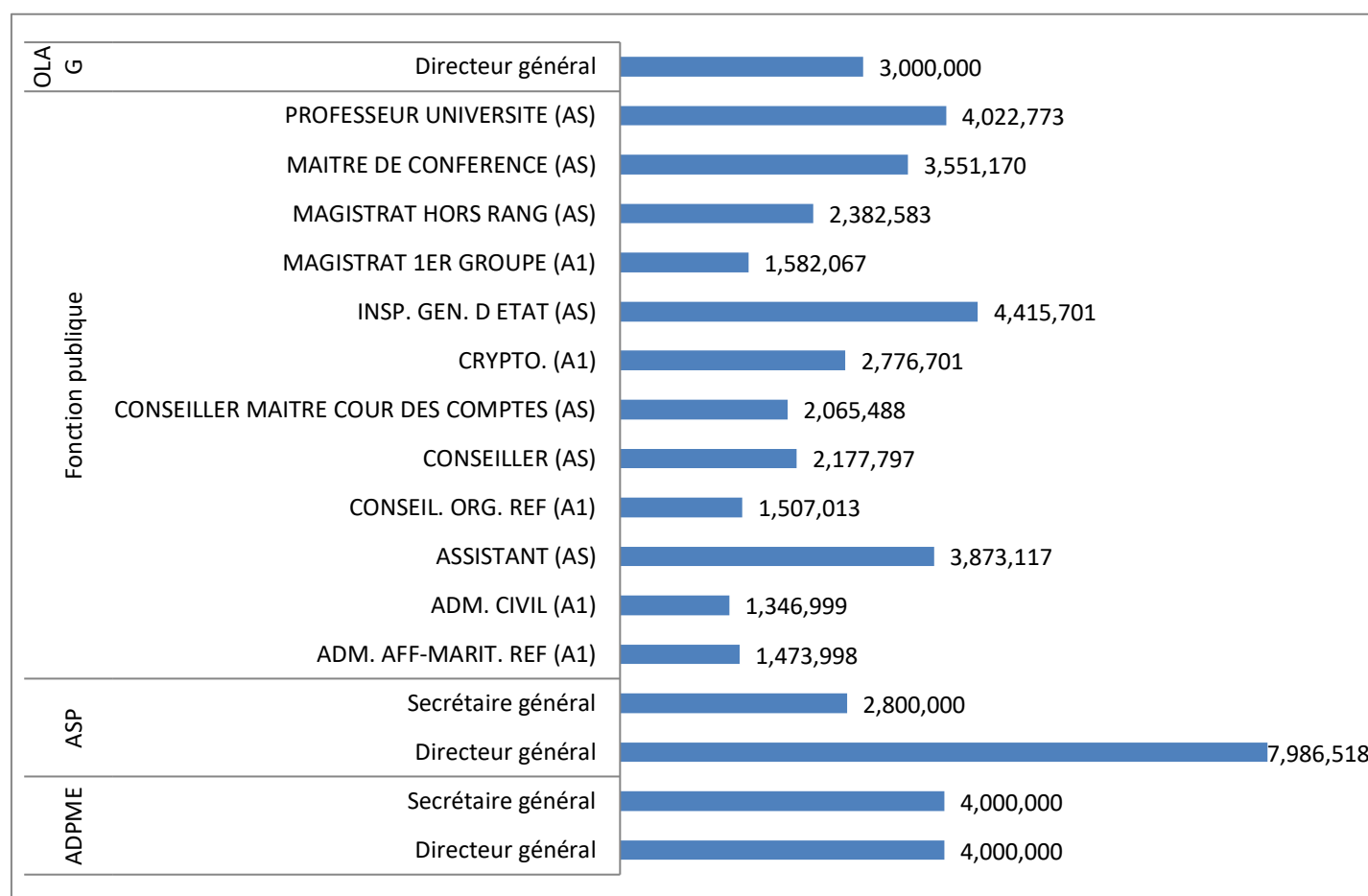
Le graphique 8 de la page suivante présente les niveaux comparés de rémunération des directeurs d'entités du secteur parapublic et des cadres supérieurs de l'administration publique.

En ce qui concerne les rémunérations des autres membres du personnel, ce sont les mêmes commentaires que ci-dessus, au sujet de l'absence de données concernant le personnel des établissements publics, qui s'appliquent.

S'agissant de la part que représentent dans les dotations de fonctionnement relevant des dépenses de transfert du titre IV du budget de l'Etat, les charges de personnel des 45 entités recensées et suivies par la DSP (cf. rapport d'exécution budgétaire 2014), elle est de l'ordre de 11%.

Quant au ratio charges de personnel du secteur parapublic/masse salariale de l'Etat, il est de 10%, tandis que les effectifs du secteur ne représentent que 8% des effectifs de l'administration centrale, ce qui montre que les niveaux de rémunération y sont sensiblement plus élevés, en moyenne.

GRAPHIQUE 7 : EXEMPLES D'ECARTS DE SALAIRES ENTRE ADMINISTRATION CENTRALE ET AGENCES (en moyenne)



PARTIE VI :

OBSERVATIONS GENERALES SUR LES ENJEUX D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE REMUNERATION DANS L'ADMINISTRATION

6.1. Problématique de la politique de rémunération

La hausse de la masse salariale est liée aux cinq facteurs suivants : la hausse des recrutements ; la promotion de agents ; la revalorisation des salaires indiciaires ; la multiplication des primes et indemnités ; et la baisse des sorties de carrière, auxquels il convient d'ajouter la mesure prise par l'Etat sénégalais, en 2005, de relever l'âge de la retraite, ce qui a négativement impacté le niveau déjà élevé de la masse salariale.

Mais il y a surtout lieu d'interroger la dynamique de prise en charge au niveau de la paie : de la multiplication des primes et indemnités ; des effets des « glissements catégoriels » ; du reclassement des agents, ainsi que du jeu combiné de leur promotion et de la résorption de leurs avancements ; et, en ce qui concerne certains corps, des effets liés aux « décrochages » de leur grille salariale.

La rémunération de base tourne autour des quatre éléments suivants : le salaire indiciaire, l'indemnité de résidence, la prime de transport et les allocations familiales. Les statuts particuliers et spéciaux introduisent des variables supplémentaires (indemnités de sujétion, de fonction, de logement, d'habillement, etc.) qui ont un impact significatif sur l'évolution de la masse salariale. Mais, en plus de ces avantages dont bénéficient différents corps, des rémunérations et/ou avantages pécuniaires ont été accordés à des personnels extrastatutaires, voire à des personnes qui ne sont pas des agents de l'Etat. Il en est ainsi, par exemple, des conjoints des diplomates qui bénéficient d'une indemnité forfaitaire mensuelle (cf. le décret n° 2014-697 du 30 mai 2014 « allouant une indemnité forfaitaire mensuelle aux conjoints de chefs de mission diplomatique et consulaire »). Tous ces particularismes se traduisent par une masse salariale plus onéreuse. Sans une étude fine sur les variables et les composantes constitutives de la masse salariale, en d'autres termes sans un « audit de la paie », la tendance à une forte progression de cette masse salariale sera difficile à neutraliser.

Par ailleurs, le contrôle des effectifs souffre d'une faible maîtrise des étapes qui renseignent sur la position administrative des agents, ainsi que d'une absence de célérité dans la prise des actes d'administration et de gestion. L'IGE et les Inspections internes devraient ainsi être mobilisées pour soutenir les exigences liées à un contrôle efficace de l'évolution des effectifs. Les opérations de recensement des effectifs qui avaient été successivement menées par le passé (en 1986, puis 1989), avaient révélé en effet des dysfonctionnements majeurs, notamment l'existence de salaires multiples perçus par les mêmes personnes ou perçus par des agents qui n'étaient plus en activité.

Une nouvelle opération d'« audit physique et biométrique des agents de l'Etat », entreprise par l'ADIE en collaboration avec le MFP et le BOM, vient de s'achever. Les résultats de cet audit ont permis de déceler de nombreux agents en situation irrégulière pour lesquels des mesures appropriées de « dégagement » seraient prévues. Il y a lieu de s'assurer, au-delà des résultats ponctuels du toilettage du fichier de la fonction publique, que les résultats visés permettront un redéploiement des agents et la reconstitution des bases de données des effectifs et de la solde, avec une mise à jour des positions administratives, une normalisation des dossiers des agents et du système d'archivage, ainsi que la rationalisation des procédures de gestion et leur automatisation. En tout état de cause, il faudrait sans doute envisager de combiner ce toilettage, sinon avec le transfert des agents « en sureffectifs » vers les collectivités locales, du moins avec une opération d'incitation à des départs volontaires, afin d'amener les effectifs de la fonction publique à être, non seulement dans des proportions compatibles avec les moyens financiers de l'Etat, mais aussi en cohérence avec les normes définies d'un commun accord avec les partenaires techniques et financiers et en conformité avec les critères de convergence de l'UEMOA.

Pour ce qui est des agents exclusivement gérés par le Ministère de la Fonction Publique, les fichiers « Solde » et « Fonction Publique » ne coïncident pas. L'existence d'un fichier unique, en discussion depuis 1990, mais qui n'a toujours pas été mis en œuvre, devrait, grâce aux avantages qu'il est susceptible de conférer, permettre d'éviter les dysfonctionnements relevés, tels que le paiement de

salaires à des agents fictifs ou de primes et indemnités à des non ayant-droit, du fait de leur position effective d'affectation.

Quoi qu'il en soit, au regard des contraintes liées aux actions de rationalisation et d'harmonisation des rémunérations, la marge de manœuvre budgétaire de l'Etat risque d'être très réduite, s'il veut à la fois éviter de procéder à la réduction des rémunérations, notamment dans certains secteurs et promouvoir un système incitatif rémunérant les performances. Aussi, ne pourra-t-il se dispenser de faire l'économie d'une réflexion sur la qualité de la dépense publique et la prise de mesures volontaristes en matière, à la fois, de maîtrise des dépenses courantes et d'accroissement des recettes fiscales et douanières, compte tenu de l'inquiétude grandissante suscitée par le poids de la masse salariale, surtout lorsque l'on sait que, de 2000 à 2014, celle-ci a connu une hausse de 175% , là où les effectifs n'ont cru que de 57% en dépit du processus « d'intégration universelle » entamé dans l'intervalle dans les secteurs de l'éducation et de la santé.

Certains acteurs se sont interrogés, du reste, sur le périmètre de l'étude, qui n'a pas pris en compte les personnels des institutions de la République et des forces de défense et de sécurité, ainsi que le personnel politique. S'il est en effet compréhensible que, pour des raisons de sûreté nationale ou de secret-défense, les agents relevant des forces de défense et de sécurité n'aient pas été pris en compte, il n'en va pas de même pour ce qui concerne ces personnels politiques, dont les rémunérations, accessoires de traitements et avantages en nature doivent vraisemblablement constituer des niches de dépenses substantielles.

Les faiblesses et dysfonctionnements du système actuel de rémunération sont connus de tous les acteurs. Le système n'étant pas satisfaisant, la nécessité de le réformer est admise par tous, au regard des effets bénéfiques qui en sont attendus sur les plans de l'amélioration de la gestion publique et de l'atteinte des objectifs de développement du pays.

Cependant, tous les acteurs ne sont pas au même niveau de prise de conscience des enjeux de la réforme du système. Les interprétations des informations disponibles divergent, notamment en ce qui concerne la gestion des effectifs et de la masse salariale et les différences de traitement entre différents corps et catégories de personnel, ainsi que les distorsions dans les critères et modalités d'attribution des primes et indemnités, sont à l'origine des controverses sur la lecture de la situation actuelle et le choix des solutions de rationalisation.

Toute réforme dans l'administration publique touchant un tant soit peu à de soi-disant « avantages acquis », entraîne une réaction de la part des partenaires sociaux, surtout dans des secteurs essentiels tels que ceux de l'éducation et de la santé, provoquant ainsi, malheureusement, des atteintes aux droits des citoyens dans leur ensemble.

Le fait de mettre en avant, de manière récurrente, la question des salaires, plutôt que celles de la formation, des conditions de travail et des moyens, pose problème. Compte tenu des surenchères entre différents syndicats d'agents, les finances publiques auront, à l'évidence, du mal à satisfaire toutes les attentes.

La résolution des questions de la validation/valorisation des années de contractualisation et de vacation de certains agents, ainsi que de celles, plus générales, des intégrations à la suite d'une formation diplômante, des régularisations, reclassements, glissements catégoriels et rattrapages d'avancements, devrait être étudiée dans une perspective à long terme, compte tenu de l'importance des montants en question. Mais, en tout état de cause, le reclassement automatique, en cours de carrière, des titulaires de nouveaux diplômes professionnels pose le problème de la soutenabilité permanente de la masse salariale, de manière générale.

Dans le secteur de l'enseignement, les grèves à répétition, qui détournent les parents, aisés ou non, de l'école publique, sont des facteurs qui aggravent la déliquescence de notre école publique, donnant ainsi des arguments aux tenants de la privatisation du système éducatif sénégalais.

Par ailleurs, l'argument selon lequel le relèvement des rémunérations des enseignants et du personnel de santé est une exigence qui s'impose, parce qu'ils sont en charge, dans le premier cas, de la formation du capital humain et, dans le second, de sa préservation, ne résiste pas à l'analyse. Si leurs traitements devraient être, certes, à la mesure de l'importance de leurs fonctions et leur assurer un niveau de vie raisonnable pour eux-mêmes et pour leurs familles, il n'en demeure pas moins qu'ils ne sont pas les seuls à contribuer au développement du capital humain. Tous les secteurs d'activités contribuent, chacun en ce qui le concerne, à la « formation brute de capital fixe » et donc, au développement économique et social du pays.

En définitive, le vrai problème aujourd'hui est, d'une part, de trouver les moyens de sortir définitivement de l'impasse dans laquelle s'est retrouvé le dialogue Etat-syndicats et, d'autre part, de définir des règles pour l'avenir, en évitant, en ce qui concerne l'Etat, de faire des promesses et de signer des accords qu'il ne saurait tenir.

C'est dans ce contexte que, du point de vue de la mission, les mesures liées aux accords souscrits devraient pouvoir être renégociées au moins en partie et leur mise en œuvre, étudiée dans une perspective pluriannuelle glissante, compte tenu des montants en question.

6.2. Observations sur la question des droits et/ou avantages acquis

En ce qui concerne les avantages ou droits acquis, qui sont en principe des acquis sociaux découlant d'accords entre partenaires sociaux, il convient, en réalité, de faire la distinction suivante.

Pour les agents qui sont régis par le Code du travail et les conventions collectives et qui bénéficient d'un contrat de travail, en l'occurrence les agents contractuels et le personnel des entités du secteur parapublic, le principe des avantages acquis leur est certes reconnu en droit, mais n'est admis, sous certaines conditions, qu'en cas de dénonciation d'un accord collectif remettant en cause des avantages individuels et en l'absence d'un accord de substitution.

En ce qui concerne les agents du secteur public, régis par la loi et le règlement, il faut rappeler d'abord que nul n'a un droit acquis au maintien d'une législation ou d'un règlement et qu'ensuite, un droit acquis ne peut naître d'une illégalité, d'un défaut de base textuelle, d'une erreur ou d'une faveur. En effet, en dépit d'une certaine confusion, en droit, la notion de droits acquis se définit comme « le droit au maintien » d'une décision individuelle. C'est pourquoi les bénéficiaires de certains avantages ne sauraient invoquer de prétendus droits acquis qu'ils tiendraient de l'état antérieur de la réglementation.

Dans ces conditions, force est de reconnaître que les réticences de l'Etat-employeur à remettre en cause ou à rapporter des situations, que ce soit légalement ou réglementairement, participent à l'évidence plus du souci de garantir la paix sociale que de se soustraire à de supposées contraintes qui seraient liées au respect de la légalité.

L'on est du reste fondé à se demander au sujet des agents publics, qui ont le privilège de jouir d'une sécurité de l'emploi, pourquoi ils se focalisent principalement, sinon exclusivement, sur la défense d'intérêts matériels et d'avantages corporatistes à court terme, au détriment de l'intérêt général, de la recherche de l'efficacité du service public, du renforcement de la compétitivité de l'économie nationale, ainsi que de la préservation et du développement du capital humain du pays.

6.3. Enjeux et défis de la nouvelle politique de rémunération

La prise en compte de décisions durables sur le moyen et long termes devrait être la préoccupation de tous les acteurs, mais les différents acteurs n'ont pas tous les mêmes informations, ni les mêmes intérêts, perceptions ou attentes à l'égard de la rénovation du système de rémunération. C'est pourquoi le dialogue entre l'Etat et les partenaires sociaux n'est pas toujours aisé, d'autant que la prise par le passé de certaines initiatives, comme l'octroi d'avantages à certaines catégories particulières de personnel plutôt que d'autres, rend difficiles les arbitrages ultérieurs nécessaires.

Ainsi, force est de constater les difficultés qu'il y a à concilier, d'une part, les objectifs de rationalisation et d'amélioration de la rémunération des agents publics avec les capacités budgétaires limitées de l'Etat et, d'autre part, les contraintes ou positions quelque peu figées des différents acteurs.

Les enjeux et défis sont donc liés aux soucis :

- d'assurer : une maîtrise de la masse salariale et une meilleure gestion des ressources humaines, à travers un système de rémunération équitable et basé sur les performances ;
- de réunir les conditions d'un meilleur dialogue social, tout en respectant les critères de convergence communautaires et les engagements pris avec les partenaires techniques et financiers ;
- de ne pas remettre en cause les avantages existants au niveau des agents, voire de maintenir et, dans le cas de certains profils particuliers, revaloriser leurs niveaux de rémunération et d'améliorer leurs conditions de travail ;
- de garantir un climat social apaisé, qui favorise un service public effectif, efficace et de proximité et d'impliquer, au besoin, la société civile et les responsables politiques, en particulier les membres de l'institution parlementaire.

PARTIE VII :

ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR LA RENOVATION DU SYSTEME DE REMUNERATION

Les orientations et recommandations ci-dessous ont pour objectif d'assurer une rénovation effective du système de rémunération dans l'administration publique, en mettant en œuvre une politique appropriée s'appuyant sur une organisation optimale et une gestion rationnelle et valorisante des ressources humaines.

L'atteinte de cet objectif se fera à travers quatre (04) axes stratégiques portant sur :

- la rénovation proprement dite du système de rémunération ;
- la modernisation et la fiabilisation de la gestion des effectifs et de la masse salariale ;
- le renforcement du dispositif juridique et statutaire de la fonction publique ;
- et la rationalisation de la gestion des personnels.

Les mesures proposées dans ces axes stratégiques ont été déclinées en distinguant les mesures à court terme (dans un délai d'un an), de celles à moyen terme (dans un délai de deux à trois ans).

7.1. Mesures relatives à la rénovation du système de rémunération

La rénovation du système de rémunération au sein de l'administration publique sénégalaise devrait passer par les six (6) séries d'actions suivantes :

1. La définition de niveaux réalistes et crédibles de rémunération des fonctions dirigeantes, pour des raisons liées à l'identification des agents publics et à la perception des citoyens

Il serait judicieux, à cet égard, de procéder à court terme à une révision à la baisse des salaires et/ou indemnités de fonction des responsables de certaines institutions et structures de l'Etat, lesquels sont, du reste, sans commune mesure avec les émoluments du personnel politique, des présidents des institutions de la République et des présidents des autorités administratives indépendantes. Il s'agit notamment des institutions et structures suivantes :

- les hautes juridictions du système judiciaire ;
- l'OFNAC ;
- l'Inspection générale d'Etat ;
- les agences nationales et structures assimilées ;
- et les établissements publics administratifs et de santé.

En ce qui concerne les Directeurs généraux des entreprises du secteur parapublic, il faudrait, en tout état de cause, commencer par mettre fin aux cumuls injustifiés, d'une part, de leurs rémunérations avec des indemnités de fonction et de logement qui sont en principe comprises dans leurs salaires et, d'autre part, des primes « de rendement », « différentielle », « de performance », etc., consenties par le Ministère de l'Economie et des Finances sans critère de référence.

Quant aux Présidents de conseil d'administration et de surveillance des entreprises du secteur parapublic, c'est le principe même de leur rémunération mensuelle qui devrait être questionné, dans la mesure où il ne saurait s'agir de cogestion de leur part, des jetons de présence ou indemnités de session, ponctuels, devant pouvoir leur être attribués à l'instar des autres membres de ces conseils, en lieu et place des « indemnités mensuelles » actuelles.

2. Le resserrement de l'éventail des échelles indiciaires

La correction des disparités entre échelles indiciaires devrait passer, à court terme, par :

- l'élaboration de mesures d'harmonisation et de réactualisation des échelles indiciaires des différents corps de fonctionnaires et des agents non fonctionnaires, en articulation avec le resserrement des statuts particuliers autour des différents cadres statutaires (cf. plus loin) ;
- et la prise en compte des contraintes liées à la masse salariale, en termes de réduction des effectifs, pour disposer d'une marge de manœuvre suffisante en ce qui concerne la revalorisation des rémunérations des agents confirmés à leurs postes.

3. Un retour à l'orthodoxie statutaire, à travers le respect du principe de la grille indiciaire

Ce retour pourrait être obtenu à court terme par :

- l'annulation des décrets instituant des rémunérations ou indemnités de fonctions globales en lieu et place de soldes indiciaires (plus connues sous le nom de « salaires à net fixe ») et, au besoin, le relèvement de l'échelonnement indiciaire des corps concernés (IGE, magistrats, Conseillers en organisation, etc.) ;
- l'incorporation dans les rémunérations de base des augmentations successives en valeur absolue, intervenues au cours de ces dernières années ;
- et la mise en place de modalités d'indexation de la valeur du point indiciaire sur le coût de la vie, sur une base périodique de 3 à 5 ans.

4. La rationalisation, l'harmonisation et la simplification des régimes indemnitaires

L'inversion de la structure actuelle salariale dans laquelle les primes et indemnités sont largement plus importante que le salaire indiciaire en limitant celles-ci au 2/3 de la rémunération de base.

Les régimes indemnitaires pourraient être simplifiés, à travers à une mise en cohérence, d'une part, avec les statuts particuliers et statuts spéciaux des fonctionnaires et, d'autre part, avec les fonctions occupées, par les mesures suivantes :

➤ A court terme :

- le gel de tout octroi de primes, indemnités et avantages, en attendant l'élaboration d'une nouvelle politique dans ce domaine ;
- la mise à plat et le toilettage des primes et indemnités actuelles ;
- un contrôle effectif de tous les avantages en nature consentis à des agents et leur rapprochement avec les indemnités qui leur sont effectivement octroyées, afin de déceler d'éventuels double-emplois ;
- la refonte de la réglementation actuelle sur les heures supplémentaires, notamment en ce qui concerne les bénéficiaires et procédures de gestion et suivi, ainsi que le renforcement et la formalisation du système de contrôle des conditions de leur paiement ;
- la définition d'une typologie bâtie autour de quatre (4) sortes d'indemnités (statutaires, de sujétion, de fonction et de logement) et de trois (3) sortes de primes (de responsabilité, de performance et de rendement) ; les primes de performance devront gratifier les agents dont les résultats atteints sont bons, voire excellents, au regard de leurs contrats d'objectifs, tandis que les primes de rendement devront être accordées, collectivement, aux agents appartenant à des services ayant réalisé leurs prestations avec efficience ;
- la détermination, par voie législative, de la liste limitative et des conditions d'attribution des primes et indemnités, qui seront uniquement liées aux fonctions ;

- la mise en place d'un dispositif technique interministériel d'arbitrage et de pré-validation en matière d'octroi de primes et indemnités ;
- et l'incorporation dans les rémunérations de base de tout ou partie des primes et indemnités perçues par les agents, ce qui aurait pour avantage, dans la logique d'un arbitrage en faveur du long terme, d'élargir l'assiette de cotisation et de détermination de leurs futures pensions de retraite, du fait de leur valorisation en points indiciaires.

A cet égard, la mission recommande de faire effectuer une étude actuarielle basée sur des hypothèses d'incorporation dans le traitement de base de 10% à 100% des différentes primes et indemnités perçues par les agents, pour disposer d'une analyse fine intégrant différents paramètres et qui, notamment :

- intègre dans les calculs les écarts découlant de la distribution des primes et indemnités entre les différents corps et/ou catégories d'agents ;
- élargit la cible à l'ensemble des effectifs émergeant au Titre II du budget de l'Etat et non aux seuls 71 358 agents concernés par l'étude ;
- et prend en compte l'évolution probable des effectifs dans le temps, ainsi que les contraintes liées au régime des pensions.

Dans le cadre de la mission, une première simulation sur différentes proportions d'intégration des primes et indemnités dans les rémunérations d'un échantillon représentatif d'agents relevant de 12 corps, a été réalisée.

Cette simulation, dont le tableau illustratif figure en annexe 7, a fait ressortir que, pour des taux d'incorporation respectifs de 10, 25, 50 et 75%, l'incidence sur la masse salariale au niveau de ces corps est une augmentation relative des traitements indiciaires à percevoir, de 37, 47, 65 et 82%, respectivement. Cette forte amplitude est à nuancer cependant, compte tenu de la non prise en compte de l'impact, positif ou négatif, des autres variables de la rémunération telles que les cotisations ou charges sociales, les retenues fiscales etc., ces données n'ayant pas été renseignées dans la base de données à notre disposition.

➤ A moyen terme :

- la suppression progressive de l'indemnité de logement et, parallèlement, la rénovation et la relance du système d'attribution de logements de fonction dans certains secteurs (directeurs d'établissements scolaires ou hospitaliers, chefs de juridiction, etc.) ;
- la promotion de l'accès des agents de l'Etat au logement social, à travers, notamment : l'octroi de terrains en nombre et superficie suffisants ; la promotion de coopératives d'habitat des agents publics ; la réservation de lignes de crédit spéciales ou prioritaires à la BHS et à la BNDE ; et une exclusivité d'attribution dans les programmes de la SNHLM et de la SICAP.

5. La mise en place d'un système d'évaluation basé sur les contrats d'objectifs, ainsi que d'un dispositif d'avancement incitatif rémunérant la productivité et les performances

Pour assurer à la fois l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la productivité des services publics et une promotion des agents basée sur le mérite, en leur offrant une rémunération plus avantageuse, il s'agirait de mettre en place, à court terme :

- des outils appropriés pour une mise en œuvre des contrats d'objectifs, conformément aux principes et modalités de la « gestion axée sur les résultats », dans les services de tous les départements ;
- des organes interministériels opérationnels, placés sous le leadership du Ministère de la Fonction Publique et impliquant l'ensemble des ministères utilisateurs ;

- des procédures fiables et régulières, pour statuer sur l'avancement de grade - au mérite - des agents, sur la base des performances réalisées dans le cadre de la mise en œuvre effective de la gestion axée sur les résultats.

6. L'harmonisation des grilles salariales du personnel des établissements publics administratifs et de santé, ainsi que des agences nationales et leur mise en concordance avec la grille indiciaire de l'administration

Sans préjudice des travaux de rationalisation et de normalisation en cours dans ce secteur, cet objectif pourrait être atteint grâce aux actions et mesures suivantes :

➤ A court terme :

- le recensement et la mise à plat, par la DSP du MEFP, avec le concours des Agents Comptables Particuliers de ces entités, des grilles de rémunération et des salaires effectifs du personnel des établissements publics et agences nationales ;
- l'harmonisation des salaires pratiqués dans ces entités, à travers une catégorisation basée sur des normes, à l'instar de ceux du personnel dirigeant, notamment pour mettre un frein aux effets pervers créés par les départs massifs de fonctionnaires vers ces entités et alléger du même coup le poids des dépenses de transfert de l'Etat liées à leur masse salariale ;
- la refonte du système d'attribution des primes de performances dans toutes les entreprises du secteur parapublic (établissements publics et agences).

➤ A moyen terme :

- la prise de mesures d'alignement progressif des niveaux des rémunérations pratiqués au sein des établissements publics et agences nationales avec ceux de l'administration centrale.

7.2. Mesures concernant la modernisation et la fiabilisation de la gestion des effectifs et de la solde

Une des conditions de la bonne gestion des effectifs est la mise en place de systèmes, procédures et outils de gestion efficaces, transparents et fiables, permettant de connaître et de suivre, en temps réel, la situation et l'évolution quantitative et qualitative des effectifs, ainsi que leurs positions respectives d'activités. En d'autres termes, la gestion des effectifs et de la carrière des agents doit pouvoir se faire sur une base de données informatisée, régulièrement mise à jour pour refléter la situation des effectifs sur le terrain.

Pour s'attaquer définitivement à la problématique de la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, il conviendrait de recentrer les actions déjà entamées, ou envisagées, autour d'une démarche cohérente, en articulation avec les travaux liés, non seulement à l'assainissement de la gestion des ressources humaines, mais aussi à la rationalisation de l'organisation administrative.

Ces actions seraient les suivantes :

➤ A court terme :

- la finalisation de la mise en place et l'opérationnalisation, prévues de longue date, du Fichier informatisé interactif entre la Fonction Publique et la Solde, dans le cadre d'un système intégré de gestion du personnel de l'Etat présentant tous les gages de sécurité et reflétant scrupuleusement les données et caractéristiques relatives à chaque agent (n° matricule, état-civil, date d'entrée dans la fonction publique, corps, grade, et échelon, ou catégorie, bulletins de soldes, actes d'avancement, etc.) ;

- le prolongement de l'exploitation de l'audit physique et biométrique des effectifs récemment réalisé, pour la reconstitution des dossiers physiques des agents et pour déceler d'éventuelles anomalies dans les classements indiciaires individuels ;
- l'analyse des écarts entre les données respectives de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Direction de la Solde sur les effectifs, afin de déceler les éléments inappropriés ou erronés et de conduire un travail manuel de recouplement et de validation ;
- la mise en place d'une plateforme de gestion automatisée des effectifs entre la Fonction Publique, la Solde et les ministères utilisateurs et la mise à niveau du cadre juridique et institutionnel d'administration et de gestion concertée du système ;
- le renforcement des capacités opérationnelles et des outils de planification et de gestion du Ministère de la Fonction Publique.

➤ A moyen terme :

- la mise en place de tableaux de bord de pilotage des ressources humaines de l'Etat sous la guidance du Ministère de la Fonction publique;
- la réalisation d'une étude des paramètres influençant négativement la masse salariale et relatifs : au niveau des recrutements ; au nombre des sorties de carrière annuelles ; à la promotion des agents ; et aux reclassements d'agents.

7.3. Mesures relatives au renforcement du dispositif juridique et statutaire

Du fait des modifications substantielles de l'architecture statutaire et des distorsions importantes résultant de nombreuses modifications du statut général, ainsi que de l'introduction progressive dans la fonction publique de nouveaux statuts, une réforme du cadre juridique de la fonction publique s'avère nécessaire.

A cela s'ajoute la nécessité d'apporter des retouches à certaines dispositions qui se sont avérées, dans la pratique, plus ou moins inappropriées. Dans ces conditions, la relecture et la mise à jour du statut général des fonctionnaires et de certains de ses textes d'application s'imposent.

Il s'agirait d'entreprendre :

➤ A court terme :

- l'élaboration et l'adoption d'une loi portant sur le régime de la rémunération des agents de l'Etat, pour l'affirmation des grands principes qui encadrent la rémunération des fonctionnaires et la définition des règles relatives aux primes et indemnités ;
- l'amélioration des dispositions de la loi portant statut général des fonctionnaires, dont les modifications sont induites par la rénovation de la rémunération ;
- l'application effective des règles relatives aux actes d'administration de gestion du personnel (décret n°95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoir du président de la république en matière d'administration et de gestion du personnel) ;
- le renforcement du rôle du Ministre de la Fonction Publique à l'égard des statuts spéciaux, conformément aux dispositions du décret n° 85-1120 du 18 octobre 1985 désignant le Ministre chargé de la Fonction Publique comme garant de l'orthodoxie statutaire;

➤ A moyen terme :

- la refonte du statut général des fonctionnaires, sous la forme d'une loi-cadre portant « statut général de la fonction publique », intégrant, entre autres, la mise à plat et le resserrement des statuts particuliers autour des différents cadres statutaires, la définition des conditions et limites

de dérogation des statuts spéciaux à ses dispositions, ainsi que les conditions de recrutement et d'utilisation des agents non-fonctionnaires ;

- la révision des dispositions des textes ne prévoyant des agents contractuels que dans des emplois d'exécution, afin de favoriser la nomination à des emplois supérieurs ou d'encadrement de personnes disposant de certains diplômes ou qualifications ne faisant pas l'objet d'un classement.
- la définition des emplois supérieurs et le renvoi à l'élaboration d'un décret définissant les profils nécessaires pour occuper ces emplois supérieurs ;
- la révision du classement actuel des diplômes dans le sens de la modernisation et la prise en charge des nouveaux métiers de l'administration ;
- l'introduction des appels à candidature pour les fonctions de dirigeant d'entreprise du secteur parapublic et certaines fonctions de directeur d'une entité de l'administration.
- l'étude de l'opportunité d'instituer le concours ou l'examen professionnel dans les modalités de l'avancement de grade.

7.4. Mesures relatives à la rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat

Une fonction publique de qualité est tributaire avant tout de la qualité de ses ressources humaines et de la manière dont elles sont gérées. Mais à côté de leurs obligations, en termes de compétences, de professionnalisme et d'intégrité, les agents de l'Etat sont aussi fondés à bénéficier de certains droits liés au développement de leur carrière et à leur protection sociale.

C'est pourquoi les actions à mener dans ce cadre devraient être les suivantes :

➤ A court terme :

- la conception et l'application d'outils de travail adaptés devant permettre aux structures en charge de la gestion des ressources humaines dans les ministères de prendre en compte, en temps réel, tous les événements du cycle d'activités des agents au sein des différentes administrations et d'appliquer la réglementation en vigueur ;
- la rationalisation de l'organisation des structures chargées de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les ministères ;
- la formation et le perfectionnement des responsables et agents de ces structures ;
- la description des emplois permanents de l'administration sous la supervision conjointe du Ministère de la Fonction publique et du BOM ;
- le renforcement des capacités de la direction de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Carrières (GPECC) de la DGFP.

➤ A moyen terme :

- la mise en place et en application d'une DRH-groupe au sein de la fonction publique, incluant la professionnalisation de la fonction GRH ;
- la valorisation des pensions de retraite et l'amélioration du dispositif de paiement, grâce à la mise en place d'un nouveau régime de pensions de retraite et l'élaboration d'un nouveau Code des pensions, incluant la détermination de nouveaux modes de cotisation des fonctionnaires et non fonctionnaires.

PARTIE VIII :

RECOMMANDATIONS PARTICULIERES POUR LA GOUVERNANCE DU NOUVEAU SYSTEME

1. La négociation et la signature d'un pacte national de stabilité entre l'Etat-Employeur et les syndicats d'agents publics

Afin de contribuer à l'instauration et à la consolidation d'un climat social apaisé, en rétablissant la confiance entre le Gouvernement et les partenaires sociaux, il conviendrait de signer des accords précis et spécifiques avec les syndicats d'agents publics des secteurs public et parapublic, autour d'objectifs clairs, réalistes et réalisables.

Il devrait s'agir de privilégier le dialogue social avec les différentes organisations des agents de l'Etat, sur une base individuelle et de négocier une pause sociale, voire un contrat social, sur une période pluriannuelle, surtout dans les secteurs de l'éducation et de la santé, période au cours de laquelle un certain nombre d'étapes devraient être franchies en termes de rationalisation de la rémunération des agents et d'amélioration de leurs conditions de vie et de travail.

Mais en tout état de cause, dans la mise en œuvre de tels cadres de concertation, où les députés de l'Assemblée Nationale et les organisations de la société civile devraient être représentés, en particulier les associations d'usagers du service public, ainsi que les autorités morales et religieuses, les acteurs devraient se garder de glisser vers des objectifs s'apparentant à de la cogestion.

2. La mise en place d'un dispositif institutionnel de suivi de la politique de rémunération et de gestion des effectifs et de la masse salariale,

Le dispositif interministériel de suivi, impliquant le MFP, le MEF et les principaux ministères utilisateurs (MEN, MSAS, etc.), serait chargé d'assurer une plus grande efficacité du nouveau système de rémunération qui serait adopté, ainsi qu'un renforcement de la collaboration en matière de gestion des effectifs et de la masse salariale entre le Ministère de la Fonction Publique, le Ministère des Finances et les ministères utilisateurs, notamment le Ministère de l'Education et le Ministère de la Santé.

Ce dispositif permettrait de se concerter régulièrement et de s'accorder sur les dispositions à prendre en matière de contrôle de l'évolution de la masse salariale, de gestion de l'évolution de la valeur du point indiciaire, de gestion administrative du personnel, de recrutement de contractuels, de gestion prévisionnelle des effectifs, etc.

3. La définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication

Il s'avère enfin utile d'assurer les conditions d'une mise en œuvre réussie de la rénovation du système de rémunération par la réalisation des actions suivantes :

- un plaidoyer soutenu en faveur de plus de patriotisme, au regard des limites de la dépense publique, dont la masse salariale des agents de l'Etat constitue une part exorbitante, ainsi que de la faible marge de manœuvre dont dispose l'Etat pour satisfaire les besoins des autres franges de la population et réaliser les investissements indispensables au développement du pays ;
- l'organisation de sessions d'informations sur les avantages et la viabilité du système proposé pour les agents du service public ;
- la mise en œuvre d'un véritable plan de communication orienté vers l'information et la sensibilisation des citoyens en général.

PARTIE IX :

AVANT-PROJETS DE TEXTES ELABORES ET LISTE DES TEXTES A REVISER ET A ABROGER

9.1. Avant-projets de lois élaborés

1. AVANT-PROJET DE LOI PORTANT SYSTEME DE REMUNERATION DES AGENTS DE L'ETAT

Exposé des motifs

Ces dernières années ont été marquées par des dysfonctionnements ayant déstructuré le système de rémunération dans notre administration publique et conduit à une relative démotivation des agents, avec pour conséquence une certaine inefficacité de l'administration publique. C'est pourquoi, le gouvernement a décidé de réaliser une réforme du système de rémunération au sein de la fonction publique en vue d'assurer, à travers une réelle motivation des agents publics et une meilleure allocation des ressources publiques, les conditions du renouveau du service public.

Il s'agit pour l'administration de rétablir les adéquations nécessaires afin d'assurer la rationalisation et l'harmonisation des différentes échelles de solde et des diverses indemnités et primes versées par l'Etat, en proposant un système de rémunération rénové, équitable, juste, motivant, attractif et viable.

A cet égard, un certain nombre d'orientations ont été prises au terme d'une étude sur la mise en place d'un système rénové de rémunération au sein de l'administration, à savoir :

- la rationalisation des niveaux de rémunération dans l'administration publique et, notamment, la définition de niveaux réalistes et crédibles de rémunération des fonctions dirigeantes, pour des raisons liées à l'identification des agents publics et à la perception des citoyens ;
- le resserrement de l'éventail des échelles indiciaires ;
- un retour à l'orthodoxie statutaire, à travers le respect du principe de la grille indiciaire ;
- la rationalisation, l'harmonisation et la simplification des régimes indemnitaires ;
- la mise en place d'un système d'évaluation basé sur les contrats d'objectifs et d'un dispositif d'avancement incitatif rémunérant la productivité et les performances ;
- l'harmonisation des grilles salariales du personnel des établissements publics administratifs et de santé, ainsi que des agences nationales et leur mise en concordance avec la grille indiciaire de l'administration.

Ces orientations pour la mise en place d'un système rénové de rémunération doivent, pour être applicables, faire l'objet de nouvelles dispositions au sein d'une loi spécifiquement consacrée à la politique de rémunération dans la fonction publique.

Tel est l'objet du présent projet de loi.

L'Assemblée Nationale a délibéré et adopté en sa séance du

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit

TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

Article premier

La présente loi a pour objet de définir les principes et conditions de mise en place d'un système de rémunération au sein de l'administration publique, transparent, équitable, attractif, motivant et viable.

Article 2

Les dispositions de la présente loi sont applicables aux agents de la fonction publique de l'Etat, quel que soit leur statut, des établissements publics administratifs et de santé et des agences d'exécution, à l'exclusion, d'une part, des forces de défense et de sécurité et, d'autre part, des agents des sociétés nationales, des établissements à caractère industriel et commercial, des fonds n'étant pas dotés de la personnalité juridique et des projets et programmes, ainsi que des agents recrutés spécifiquement au regard de la rareté de leurs spécialités ou profils.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux contractuels de la fonction publique, qu'il s'agisse d'agents bénéficiant de contrats spéciaux ou d'agents non fonctionnaires à solde globale.

Article 3

Toute rémunération d'un agent public est basée sur le service fait.

Cette rémunération doit être fondée sur la compétence, la qualité, le mérite et le produit du travail de l'agent et doit lui assurer, ainsi qu'à sa famille, des conditions de vie conformes à la dignité humaine.

Article 4

La rémunération des agents de l'Etat comprend :

- le traitement ou salaire de base ;
- L'indemnité de résidence
- les suppléments pour charge de famille.

Peuvent s'ajouter à cette rémunération des indemnités et primes.

TITRE II : TRAITEMENTS ET SOLDES

Article 5

Le traitement soumis à pension ou salaire est l'élément principal de la rémunération.

Le traitement des fonctionnaires et des agents non-fonctionnaires recrutés par référence à un corps est déterminé par référence à leur classement indiciaire dans la grille des traitements publics.

Le montant du traitement mensuel est calculé en multipliant l'indice par la valeur du point d'indice.

La valeur du point d'indice est périodiquement fixée par décret.

Article 6

Les rémunérations par solde globale, ou « salaires à net fixe », sont strictement interdites pour les fonctionnaires, qu'ils appartiennent à certains corps ou occupent certaines fonctions.

Les rémunérations sur contrats spéciaux doivent constituer une exception et n'être accordées à des agents non-fonctionnaires que pour pourvoir à des postes pour lesquels la disponibilité de ressources humaines ne se retrouve pas dans l'administration, c'est-à-dire à des agents aux profils exceptionnels ne pouvant être, ni intégrés dans un corps, ni recrutés par référence à un corps en qualité de non fonctionnaires.

TITRE III : INDEMNITE DE RESIDENCE

Article 7

L'indemnité de résidence est allouée à tous les agents mentionnés à l'article 2 de la présente loi. Cette indemnité est calculée sur la base de leur traitement soumis aux retenues pour pension.

L'indemnité de résidence évolue dans les mêmes proportions que le traitement soumis aux retenues pour pension.

TITRE IV : SUPPLEMENTS POUR CHARGE DE FAMILLE

Article 8

Le droit au supplément familial de traitement, au titre des enfants dont ils assument la charge effective et permanente, est ouvert aux agents de l'administration entrant dans le champ d'application de la loi.

Le taux et les conditions d'attribution des allocations familiales sont fixés par décret.

TITRE V : INDEMNITES ET PRIMES

Article 9

Les indemnités et primes, qui constituent le régime indemnitaire, sont composées de l'ensemble des sommes supplémentaires perçues par un agent, en compensation ou en rétribution des conditions d'exercice de ses fonctions. Le régime indemnitaire se définit comme un complément du traitement distinct des autres éléments de rémunération.

Aucune indemnité ou prime ne peut être attribuée aux agents de l'Etat en l'absence d'un texte législatif l'instituant expressément et leur attribution doit faire l'objet d'un texte réglementaire.

Aucune décision d'un organe délibérant ne peut instituer une indemnité ou prime, en l'absence de texte législatif ou réglementaire.

Article 10

L'indemnité est un accessoire de traitement à caractère compensatoire destiné à compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de l'emploi, ou de rembourser les frais exposés du fait des fonctions exercées.

Il existe quatre types d'indemnités :

- statutaires ;
- de fonction ;
- de sujétion ;
- de logement.

Article 11

L'agent qui y a droit et qui n'est pas logé gratuitement par son service bénéficie d'une indemnité conséquente de logement liquidée mensuellement avec le traitement. Le taux de l'indemnité de logement est fixé par décret et revu périodiquement en fonction du coût réel des loyers sur le marché.

Article 12

La gratuité du transport est assurée à l'agent pour tous ses déplacements de service. Cette gratuité se traduit par l'octroi d'une indemnité compensatoire à défaut d'une mise à la disposition de l'agent d'un titre ou d'un moyen de transport.

Article 13

Le taux et les modalités d'octroi des indemnités statutaires, des indemnités de fonction et des indemnités de sujétion sont fixés par décret.

Article 14

Les heures supplémentaires de travail effectuées par les personnels d'exécution, ainsi que, dans des circonstances particulières, par les personnels relevant exclusivement des secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la santé, sont payées dans les mêmes conditions que la rémunération principale.

Le paiement de ces heures supplémentaires est conditionné toutefois à leur réalisation effective et rationnelle, qui devra avoir été dûment contrôlée et être en conformité avec les dispositions réglementaires en la matière.

En dehors des circonstances particulières mentionnées au premier alinéa ci-dessus, aucune heure supplémentaire n'est payée aux agents des hiérarchies A et B. Pour les personnels de la hiérarchie B cependant, une contrepartie en repos leur est accordée en lieu et place de paiements, lorsqu'ils effectuent des heures supplémentaires au-delà du contingent hebdomadaire.

Article 15

Les primes sont des accessoires de traitement à caractère rémunérateur, ayant pour objet de rétribuer l'accomplissement de prestations spéciales indispensables ou la manière exemplaire de servir ou encore certaines conditions particulières de prestation de service.

Il existe trois types de primes :

- La prime de responsabilité, octroyée à certains agents pour des responsabilités particulières découlant de leurs fonctions, de leur valeur professionnelle et/ou de leur technicité ;
- La prime de performance, octroyée individuellement aux agents ayant atteint de bons résultats à l'issue de leur évaluation dans le cadre de contrats d'objectifs ;
- La prime de rendement, octroyée collectivement aux agents des services ayant atteint avec efficience des résultats probants.

Article 16

Un décret fixe les modalités d'octroi et le taux de la prime de responsabilité.

Les modalités d'octroi et le taux de la prime de performance et de la prime de rendement sont fixés par arrêté interministériel des ministères chargés de la fonction publique et des finances.

TITRE VI : REMUNERATION DES AVANCEMENTS DE GRADE

Article 17

L'avancement au grade supérieur intervient après cinq (5) années au minimum passées dans un grade.

L'avancement de grade ou de classe a lieu exclusivement au choix et il est prononcé après avis de la Commission administrative paritaire siégeant en commission d'avancement.

L'avancement de grade ne peut avoir lieu qu'au profit des agents inscrits à un tableau d'avancement arrêté chaque année par le ministère chargé de la Fonction publique, après avis de la Commission administrative paritaire siégeant en commission d'avancement. Cet avancement se traduit par une augmentation de la rémunération.

Article 18

Pour l'établissement du tableau, il doit être procédé à un examen approfondi de la valeur professionnelle de tous les agents proposables, compte tenu principalement des notes obtenues par les intéressés et des propositions motivées, formulées par l'autorité ayant pouvoir de notation. Les promotions doivent avoir lieu dans l'ordre du tableau.

Les Commissions administratives paritaires apprécient le droit à l'avancement des agents en fonction des résultats de leur évaluation, au regard des contrats d'objectifs préalablement souscrits avec les supérieurs hiérarchiques. Elles classent les agents par ordre de mérite.

Le Ministre de la Fonction publique arrête le tableau annuel des avancements.

Article 19

Chaque année, sur la base des résultats de la notation, les agents promus sont, en outre, constitués par groupe de performance, selon des pourcentages définis par la loi de finances et des primes de performance, consécutives aux avancements, sont versées aux agents concernés en fonction de leur classement dans l'un des groupes de performance.

Les groupes de performance sont au nombre de trois (3):

- le 1^{er} groupe, correspondant à une performance très élevée (note > ou = à 16) ;
- le 2^{ème} groupe, correspondant à une assez bonne performance (note comprise entre 13 et 15) ;
- et le 3^{ème} groupe, correspondant à une performance passable (note comprise entre 10 et 12).

TITRE VII : MODALITES D'ACTUALISATION ET DE REVISION DES ELEMENTS DE REMUNERATION

Article 20

Les rémunérations, traitements, indemnités et prestations doivent être révisés périodiquement en fonction de l'augmentation du coût de la vie.

Article 21

L'adaptation périodique aux variations du coût de la vie est constatée par l'indice pondéré des prix à la consommation qui est établi et publié chaque mois par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie.

Les éléments qui entrent en ligne de compte pour l'établissement de l'indice pondéré des prix à la consommation sont déterminés par décret.

Article 22

Sans préjudice des dispositions de l'article 19, les traitements, salaires, pensions, rentes et autres indemnités ainsi que tous les montants généralement adaptés suivant ou par référence à ces dispositions, bénéficient d'adaptations indiciaires selon des modalités déterminées par décret.

TITRE VIII : DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

Article 23

Il est mis en place un dispositif institutionnel de suivi et de gestion à deux niveaux.

Ce dispositif comprend :

- un conseil interministériel périodique de suivi de la politique de rémunération des agents de l'administration et de la gestion des effectifs et de la masse salariale, présidé par le Premier ministre et comprenant le ministère chargé de la Fonction publique, le ministère chargé de l'Economie et des Finances et les principaux ministères utilisateurs ;
- un comité interministériel de supervision des Commissions administratives paritaires, pour s'assurer que les règles et procédures en matière d'avancement de grade sont bien respectées, en particulier les principes des contrats d'objectifs conformément à la gestion axée sur les résultats.

La composition, l'organisation et le fonctionnement des ces deux organes sont fixés par décret.

TITRE IX : DISPOSITIONS FINALES

Article 24

Toutes les dispositions antérieures contraires à la présente loi sont abrogées.

Article 25

La présente loi sera publiée au Journal Officiel de la République du Sénégal et exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le

Le Président de la République

MACKY SALL

2. AVANT-PROJET DE LOI N°..... DU.....MODIFIANT LA LOI N° 61-33 DU 15 JUIN 1961 PORTANT STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES

Exposé des motifs

A la suite de la décision des autorités de réformer le système de rémunération des agents de l'Etat et de la réalisation d'une étude sur la rénovation du système de rémunération au sein de l'administration, une loi portant système de rémunération des agents de l'Etat a été récemment adoptée, prenant en compte les orientations de cette nouvelle politique de rémunération. Il s'agit, entre autres : de la rationalisation de la rémunération des fonctions dirigeantes ; de l'harmonisation et de la simplification des régimes indemnitaires ; de la mise en place d'un système d'évaluation basé sur les contrats d'objectifs, ainsi que d'un dispositif d'avancement incitatif rémunérant la productivité et les performances.

Ainsi, il s'est avéré nécessaire d'abroger et de remplacer les dispositions actuelles de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 portant statut général des fonctionnaires qui sont relatives à la rémunération des agents de l'Etat. En effet, outre leur laconisme, les articles 27 et 28 du statut général ne prennent pas en compte les transformations des régimes indiciaire et indemnitaire et ne font pas référence à la rémunération basée sur les performances, notamment pour ce qui concerne les avancements de grade.

Cette inadaptation du statut général des fonctionnaires à l'évolution de l'administration et à l'introduction de nouveaux systèmes basés sur la performance rend donc indispensables les modifications des dispositions des articles en question, en attendant sa refonte totale, à moyen terme, dans le cadre de l'élaboration d'une loi-cadre portant statut général de la fonction publique, intégrant, notamment, un resserrement des statuts particuliers autour des différents cadres statutaires, la définition des conditions et limites de dérogation des statuts spéciaux à ses dispositions, ainsi que les conditions de recrutement et d'utilisation d'agents non-fonctionnaires.

Telle est l'économie du présent projet de loi modifiant et complétant certaines dispositions de la loi 61-33, en ce qui concerne, d'une part, la politique de rémunération et, d'autre part, les modalités de l'avancement de grade.

L'Assemblée Nationale a délibéré et adopté en sa séance du

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit

Article premier : Les articles 27 et 28 de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 portant Statut général des fonctionnaires sont abrogés et remplacés par les dispositions suivantes :

Article 27 nouveau :

Tout fonctionnaire a droit, après service fait, à une juste rémunération.

La rémunération des agents de l'Etat comprend :

- le traitement ou salaire de base ;
- L'indemnité de résidence
- les suppléments pour charge de famille.

Peuvent s'ajouter à cette rémunération des indemnités et primes.

La rémunération, qui doit reposer sur l'accomplissement de son travail, doit assurer au fonctionnaire, ainsi qu'à sa famille, un niveau de vie conforme à la dignité humaine.

Article 28 nouveau :

Le régime de rémunération, le régime des primes et indemnités et la réglementation sur les cumuls sont fixés par décret, conformément aux dispositions de la loi sur le système de rémunération des agents de l'Etat.

Le traitement des fonctionnaires est déterminé par référence à la valeur de l'indice de base de la grille des traitements publics.

Le statut particulier ou spécial de chaque cadre/corps fixe les indices de traitement correspondant à chaque grade et échelon.

Article 28 bis

Le fonctionnaire stagiaire a droit à une rémunération dans les mêmes conditions que le fonctionnaire titulaire. Il est classé à l'échelon du début de sa classe.

L'élève fonctionnaire perçoit, pendant la durée de sa scolarité, une allocation de bourse dont le taux est fixé par décret sur proposition du Ministre chargé de la Fonction publique après avis du Conseil supérieur de la Fonction publique.

Article 28 ter

Tout avancement de grade est fondé sur une évaluation de l'agent sur la base de critères de performance.

Les agents signent avec leurs supérieurs hiérarchiques des contrats d'objectifs, dans le cadre des procédures de la « gestion axée sur les résultats ».

Parallèlement aux avancements, des primes de performance seront versées aux agents méritants, en fonction des résultats de leur évaluation sur la base des contrats d'objectifs préalablement souscrits.

Ces primes de performance varieront en fonction du classement des agents dans les groupes de performance définis dans la loi sur le système de rémunération des agents de l'Etat.

Article 2

Sont abrogées toutes les dispositions contraires à la présente loi et notamment les articles 27 et 28 de la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 portant Statut général des fonctionnaires.

Article 3

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar

Le président de la République

Macky SALL

9.2. Textes à réviser et à abroger

9.2.1. Textes à réviser

Les textes de lois et de décrets dont la révision sera nécessaire ont été identifiés et recensés. Il s'agit des textes suivants :

- 1) Le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 relatif aux agents non fonctionnaires : dispositions relatives à la rémunération et à l'évaluation ;
- 2) Décret n° 2014 – 1186 du 17 septembre 2014 modifiant le décret n° 2012 – 1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des Directeurs généraux, Directeurs, Présidents et membres des conseils de surveillance des agences ;
- 3) Décret n° 76 – 166 du 10 février 1976 relatif aux indemnités et avantages des directeurs des établissements publics, modifié par le décret n° 076 – 402 du 15 avril 1976 ;
- 4) décret n° 80 – 913 du 4 septembre 1980 relatif à la tutelle et au contrôle des établissements publics ;
- 5) Décret n° 88 – 1726 du 22 décembre 1988 fixant la rémunération des directeurs généraux des entreprises du secteur parapublic et portant classement desdites entreprises ;
- 6) Les dispositions des textes ne prévoyant des agents contractuels que dans des emplois d'exécution, afin de favoriser la nomination à des emplois supérieurs ou d'encadrement de personnes disposant de certains diplômes ou qualifications ne faisant pas l'objet d'un classement ;
- 7) Le décret sur les heures supplémentaires n° 79-208 du 03/03/1979, modifié par le décret n° 95-176 du 14/02/1995

9.2.2. Textes à abroger

Les textes prévoyant des soldes globales en faveur de fonctionnaires comme par exemple :

- 1) Le décret n° 2011-1044 du 26 juillet 2011 fixant le salaire mensuel des Inspecteurs généraux d'Etat ;
- 2) le décret n° 2014-800 fixant le rang, les indemnités et avantages des conseillers en organisation en service au Bureau Organisation et Méthodes

ANNEXES

- (1) Termes de référence de l'étude
- (2) Arrêté du P.M. portant création du Comité d'Orientation et de Pilotage
- (3) Rapport d'Orientation Méthodologique
- (4) Rapport de la mission de « benchmarking » en Côte d'Ivoire
- (5) Termes de référence de l'atelier de partage
- (6) Liste des tableaux et graphiques dans le corps du rapport
- (7) Différents autres tableaux et simulations
- (8) Liste des personnes rencontrées
- (9) Bibliographie

ANNEXE 1 : termes de référence de la mission

Section 6. Termes de référence

CONTEXTE

Dans une perspective de recherche d'équité, d'intégrité et de justice dans un pays, la rémunération occupe une place privilégiée et constitue un levier important pour prévenir des pratiques corruptives de la part des agents publics.

Comme toutes les structures, l'Administration publique sénégalaise est fortement influencée par son environnement. Certains facteurs majeurs, constituant des dysfonctionnements, affectent sa bonne marche et sont à l'origine du « mal administratif » que l'on peut constater depuis de longues années.

C'est pour cette raison, entre autres, que le gouvernement s'est engagé à partir de 1990 dans la voie d'un important programme de modernisation de l'Administration publique, à partir d'une étude réalisée par le Ministère de la Fonction Publique sur la productivité des agents de l'Administration et des conclusions de la Concertation nationale sur la Qualité du Service Public.

Les objectifs de la modernisation visaient à combattre les dysfonctionnements relevés et qui avaient pour noms :

- Lourdeur et lenteur des procédures au sein de l'Administration ;
- Manque de réactivité des agents et difficultés avérées à s'adapter aux mutations de l'environnement politique, économique, social et culturel ;
- Manque de motivation desdits agents en raison du bas niveau des rémunérations, dans leur grande majorité, et des systèmes indemnitaires très disparates, à la limite, jugés inéquitables.

L'on devrait s'attendre souvent dans le secteur public, avec les vagues de réformes tendant à compresser les dépenses publiques, à ce que les économies réalisées se répercutent sur les rémunérations des agents publics en termes de motivations supplémentaires pour une meilleure efficacité dans leur travail. Mais, force est de constater que tel n'est pas le cas.

C'est aussi dans cette même lancée de recherche de modernisation de l'Administration publique, particulièrement pour un saut éventuel vers des formes de rémunération plus contingentes et plus cohérentes, que le gouvernement avait commandité en Août 2004, une étude portant sur la politique de rémunération des agents de l'Administration dont le rapport final définitif a été déposé depuis le 23 Août 2004.

Si la productivité de l'Administration et son efficacité ont pour fondement l'existence de structures rationnelles et de procédures cohérentes et bien maîtrisées, le facteur humain y occupe aussi une place prépondérante. Le Programme National de Bonne Gouvernance

(PNBG), de même que le document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté envisagent la modernisation du système de rémunération à l'instar de plusieurs pays dans le monde.

La qualité du service public dépend d'abord et avant tout de la qualité des hommes, qui assurent ce service, de leur motivation à travers un système de rémunération juste et équitable. En effet, le système de rémunération, au-delà des aspects purement liés à la gestion des ressources humaines, impacte aussi sur :

- le cadre juridique;
- les problématiques nationales d'emploi ;
- la politique budgétaire ;
- la gestion des équipes ;
- les relations sociales ;
- la politique de production et de prix ;
- le pouvoir d'achat.

C'est donc les raisons fondamentales qui justifient le besoin pour l'Administration publique d'avoir un système de rémunération adapté au contexte de management public moderne.

Le système actuel de rémunération, généralement déterminé à partir des catégories ou corps, hiérarchies et fonctions occupées, en plus de ses limites, a subi une certaine déstructuration au fil des années et a créé des inégalités notoires même au sein d'une même catégorie, d'une même hiérarchie. Il a d'ailleurs pris, particulièrement aujourd'hui, une sorte d'orientation sectaire, démesurée, élitiste et démotivant et sous la forme de privilèges pécuniaires strictement destinés à certaines corporations ou fonctions au sein du même secteur public.

Cette perception d'iniquité mérite donc nécessairement d'être corrigée pour arriver à un rapport comparé rémunération-contributions entre les différents corps de l'Administration publique beaucoup plus juste.

Le Gouvernement reste alors convaincu de la nécessité de mettre en place au sein du secteur public d'une politique de rémunération basée sur un système juste, équitable, attractif et motivant, en d'autres termes un système démocratique de récompense de la performance, de la compétence et du mérite, pour accroître la productivité et la qualité du service fourni mais surtout pour éradiquer les pratiques et comportements corrupteurs.

La flexibilité, l'objectivité, l'incitation, l'attraction, la motivation, la fidélisation et surtout le consensus devront être les fondements du nouveau système à mettre en place pour lui garantir une viabilité économique et une acceptation sociale.

En effet, et comme le stipule la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'Administration en son article 17, et adoptée le 31 janvier 2011 par la XVIème

Session ordinaire de la Conférence de l'Union Africaine, « les agents du service public ont le droit, dans le cadre d'un système de rémunération cohérent et harmonisé, à une rémunération juste et équitable correspondant à leurs qualifications, responsabilités, performance et mandat. » Le Sénégal essaie donc tout justement de s'y conformer au mieux avec cette présente étude.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

II-1- Objectif général

L'étude, objet de ces termes de référence, a, pour objectif général, la mise en place d'un nouveau système de rémunération des agents de l'Etat qui sera juste, équitable, attractif pour assurer un bon fonctionnement de l'Administration publique.

II-2- Objectifs spécifiques

Six (06) objectifs spécifiques sont assignés à l'étude du système de rémunération au sein de l'Administration Publique. Il s'agira :

- de diagnostiquer de façon exhaustive et précise le système existant;
- de recenser tous les textes relatifs au système de rémunération et aux régimes indemnitaires actuels de tous les corps et/ou agents de l'Etat ;
- d'analyser leur pertinence, notamment de leur apport au sein des différentes catégories socio-professionnelles et de l'opportunité de leur maintien;
- d'apprécier la conformité du système de rémunération et des régimes indemnitaires actuels par rapport au coût de la vie ;
- de proposer des mesures propres d'harmonisation et d'unification de tous ces textes relatifs au système de rémunération et aux régimes indemnitaires actuels tout en assurant l'équité et la justice pour éliminer les sources possibles de frustration des agents ;
- de proposer un nouveau système de rémunération, juste, équitable, attractif et motivant et mieux adapté à une Administration moderne de développement.

MANDAT DU CONSULTANT

Le consultant qui sera sélectionné pour mener cette étude, aura pour mandat :

- de recenser les textes législatifs et réglementaires relatifs au système actuel de rémunération des agents de l'Etat sans exception;
- d'analyser leur pertinence par rapport aux conditions de la création des régimes indemnitaires ;
- d'analyser et apprécier l'impact du système de rémunération et des régimes indemnitaires actuels par rapport à l'atteinte des résultats dans l'Administration publique ;
- de proposer un texte cadre servant de base de référence au nouveau système à mettre

en place ;

- de proposer un nouveau système de rémunération juste, équitable, attractif et motivant pour l'Administration Publique.
- de dégager des recommandations permettant aux autorités de décider du devenir des régimes indemnitaires au niveau des différentes catégories socio-professionnelles.

METHODOLOGIE ET CONTRAINTES DE LA MISSION

Une méthodologie mixte et appropriée alliant une approche à la fois qualitative et quantitative sera privilégiée. La méthodologie et la démarche du Consultant devront être présentées de façon claire et détaillée dans son offre technique.

Aussi, l'étude se voudra totalement exhaustive et concernera tous les corps de l'Administration publique à tous les niveaux et sans exception aucune.

Eventuellement, avant le démarrage de l'étude, le Consultant, Chef de mission, participera aux voyages d'études qui seront organisés sous la conduite du Ministre de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service public pour s'enquérir des expériences en matière de politique de rémunération dans certains pays développés et sous-développés qui seront déterminés par le Comité de Pilotage.

RESULTATS ATTENDUS

L'étude devra revêtir un caractère opérationnel. Par conséquent, l'équipe de Consultants devra présenter en trois (03) exemplaires en version papier et un en version électronique sous format Word :

- Une note d'orientation méthodologique ;
- Un rapport provisoire à déposer auprès du Ministre de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service public, à une date qui sera fixée par le Comité de Pilotage, de commun accord avec les Consultants;
- Un rapport final avec des outputs précis et exhaustifs. Le rapport final, intégrant les observations du Comité de pilotage, devra comporter, à l'intention des autorités :
 - la liste de la grille de rémunération par hiérarchie pour tous les corps de l'Administration Publique ;
 - la liste des indemnités, primes, fonds et autres avantages pécuniaires accordées aux différents agents de l'Etat ;
 - les agents bénéficiaires et les montants et/ou les taux des indemnités, primes, fonds et autres avantages pécuniaires qu'ils reçoivent ;
 - les critères et modalités d'allocation de ces indemnités, primes, fonds et autres avantages pécuniaires ;

- les raisons pertinentes de l'obsolescence, du manque de justice et d'équité du système actuel de rémunération des agents de l'Etat, s'il y a lieu ;
- la proposition d'un nouveau système alternatif de rémunération mieux adapté au contexte actuel de l'Administration Publique sénégalaise ;
- la traduction des recommandations issues de l'étude en projets de décisions (lois, décrets, arrêtés, etc.) à soumettre à l'appréciation des autorités compétentes.

• **PROFIL DU CONSULTANT**

L'étude sera réalisée par un cabinet de consultation ou par des consultants individuels constitués en une équipe pluridisciplinaire de quatre (04) consultants justifiant d'une formation universitaire de troisième cycle au moins (bac + 5).

Cette équipe devra être dirigée par un consultant principal, membre de l'équipe, responsable de l'étude, avec des spécialisations dans le domaine du management public et/ou de l'Administration publique et/ou des politiques publiques et des aptitudes prouvées dans le domaine du développement des ressources humaines.

Une compétence et une expérience dans le domaine de la réforme du secteur public, notamment en matière de réformes institutionnelles et en finances publiques sont requises des consultants, de même qu'une expérience professionnelle d'au moins dix (10) ans au sein de l'Administration publique et à un niveau supérieur. Une expérience en matière de gestion de la solde est souhaitable.

• **DUREE ET DELAIS DE L'ETUDE**

La durée totale de l'étude est fixée à 120 jours calendaires à partir de la signature du contrat de prestation de services, incluant les délais de production et de dépôt du rapport final auprès du Ministre de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service public.

Les consultants sélectionnés devront au préalable présenter un échéancier d'étapes au Ministre pour validation.

• **METHODE DE SELECTION**

Dans un souci de transparence et d'atteinte des objectifs fixés, la sélection se fera par appel à la concurrence ou suivant toute autre méthode arrêtée de commun accord avec les éventuels partenaires à l'étude.

• **FINANCEMENT DE L'ETUDE**

L'étude sera financée par l'Etat du Sénégal et/ou avec l'appui de partenaires au développement parties prenantes du projet.

•

- **COMITE DE PILOTAGE**

Le Ministre de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service public mettra en place et présidera un comité de pilotage restreint chargé de coordonner et de suivre le processus de déroulement de l'étude : valider la note d'orientation et le rapport provisoire, faciliter l'exécution de la mission et l'accès à la documentation. Sa composition, son organisation et son fonctionnement seront fixés par arrêté du Premier Ministre.

ANNEXE 2 : arrêté du PM portant création du comité de pilotage

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple — Un But — Une
Foi

N°

07.10.2013* 16878

• *****

Analyse : Arrêté portant création et fonctionnement du Comité de pilotage de l'étude sur le système de rémunération au sein de l'administration.

LE PREMIER MINISTRE

Vu la Constitution ;
Vu le décret n° 2013-1218 du 1^{er} septembre 2013 portant nomination du Premier Ministre ;
Vu le décret n° 2013-1223 du 02 septembre 2013 relatif à la composition du Gouvernement ;
Vu le décret n° 2013-1225 du 04 septembre 2013 portant répartition des services de l'Etat, et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de République, la Primature et les Ministères.

ARRETE

Article premier : Il est créé un Comité de pilotage de l'étude sur le système de rémunération au sein de l'administration publique sénégalaise.

Article 2 : Ce Comité est chargé de coordonner et de suivre le processus de déroulement de l'étude sur le système de rémunération au sein de l'administration publique sénégalaise. A ce titre, il procède notamment à la validation de la note d'orientation et des rapports provisoire et final de l'équipe de consultants, facilite l'exécution de la mission et l'accès à la documentation et détermine les pays pour les voyages d'études à effectuer à l'étranger pour s'enquérir des expériences en matière de politique de rémunération.

Article 3 : Ledit Comité est composé comme suit :

Président : le Ministre chargé de la Fonction publique ou son représentant.

Membres :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant de la Primature ;
- le Directeur général de la Fonction publique ;
- le Directeur de la Solde, des Pensions et des Rentes viagères ;
- le Directeur du Budget ;
- un représentant du Bureau Organisation et Méthodes (ex DGREAT).

Article 4 : le Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre de la Fonction publique, du Travail, du Dialogue social et des Organisations professionnelles sont chargés de l'application du présent arrêté qui sera publié partout où besoin sera.

Ampliations :

- PR/SG,
- Plvl/SGG,
- MEF,
- MTPTDSO
P,
Intéresses,
Chrono
Archives,

Premier Ministre



Madame Aminata TOURE

ANNEXE 3 : rapport d'orientation méthodologique



Republique du Sénégal
Un Peuple Un But Une Foi

**MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA RATIONALISATION DES
EFFECTIFS ET DU RENOUVEAU DU SERVICE PUBLIC**

CABINET MGP-AFRIQUE

ORIGINAL

***ETUDE SUR LE SYSTEME DE REMUNERATION AU SEIN DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE***



Décembre 2014

SOMMAIRE

PAGES

I. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	84
II. OBJET DU RAPPORT	85
III. CHAMP D'INTERVENTION DE L'ETUDE.....	85
IV. ARRANGEMENTS PREALABLES	86
V. RESULTATS ATTENDUS	87
VI. MODALITÉS PRATIQUES D'INTERVENTION	88
VII. QUESTIONS-CLES A ADRESSER	88
VIII. ORIENTATIONS DE L'ETUDE ET HYPOTHESE DE TRAVAIL	89
IX. CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES ET TERMINOLOGIQUES	91
X. REFERENTIEL DOCUMENTAIRE ET DONNEES CHIFFREES	92
ANNEXE :	93
☞ PLANNING D'INTERVENTION REVISE	93

I. Contexte DE L'ETUDE

L'Etat du Sénégal a connu par le passé un système de rémunération de ses agents adapté et équilibré, mais ces dernières années ont été marquées par des dysfonctionnements ayant complètement déstructuré le système et conduit à une relative démotivation des agents, avec pour conséquence une inefficacité de l'administration publique.

En effet, si la productivité et l'efficacité de l'administration ont pour fondement l'existence de structures rationnelles et de procédures simples et bien maîtrisées, le facteur humain y occupe une place tout aussi importante.

C'est pourquoi, à la suite des nombreuses discussions eues avec les syndicats, le gouvernement de la République du Sénégal a inscrit à son agenda cette « étude sur la rémunération des agents de l'administration », afin d'assurer, à travers une réelle motivation des agents publics et une meilleure allocation des ressources publiques, les conditions du renouveau du service public et de faciliter la réalisation des objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Au demeurant, le Sénégal étant tenu de respecter le critère de convergence de l'UEMOA qui fixe le ratio traitements et salaires / recettes budgétaires à $\leq 35\%$, les indications suivantes sont fournies par la loi des finances 2014 :

- Cent mille cinq cent quarante (100.540) agents de l'Etat émergeant au budget national;
- Sept cent dix-sept (717) milliards, dont trois cent (300) milliards d'indemnités sur deux mille deux cent quatre-vingt-un et quatre cent dix (2.281.410) milliards de ressources internes représentant un ratio de 31, 4%.

Pour réaliser cette étude, des termes de référence ont été élaborés par le précédent ministère en charge de la fonction publique et plusieurs appels d'offres ont été successivement lancés, qui ont finalement abouti à la sélection du cabinet MGP-Afrique. Ce cabinet a ainsi mis en place une équipe composée de quatre experts de haut niveau, appuyée par le chef de projet au niveau du cabinet, un informaticien et un statisticien.

Compte tenu de son caractère sensible, de sa nature politico-stratégique et des enjeux qu'elle représente pour le pays, cette étude a été placée sous la supervision d'un Comité de Pilotage (CP), composé de représentants du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public (MFPRERSP), de la Direction de la Solde et de la Direction du Budget du Ministère des Finances (MEF), de la Présidence de la République, de la Primature et du Bureau Organisation et Méthodes (BOM).

Ce travail, intitulé « étude sur le système de rémunération au sein de l'administration publique », vise essentiellement à rétablir les adéquations nécessaires afin d'assurer la rationalisation et l'harmonisation des différentes échelles de solde et des diverses indemnités et primes versées par l'Etat, en proposant un système de rémunération rénové, équitable, juste, motivant, attractif et viable.

Afin de créer les conditions optimales de démarrage et de réussite de la mission de consultation, il avait été retenu dans l'offre technique de service qu'un rapport d'orientation méthodologique (ROM) serait élaboré au préalable, pour préciser certains aspects des termes de référence de l'étude et de l'offre technique du cabinet, affiner l'approche méthodologique et définir le planning opérationnel de déroulement de la mission. A cet effet, le ROM doit préciser davantage les orientations de l'étude, les hypothèses de travail, les sources et types de données à adresser, ainsi que le champ et l'envergure de la mission. Il doit permettre, en outre, d'établir la liste des structures administratives et autres institutions nationales devant être rencontrées pour les besoins de la collecte des données. Il est prévu que ce ROM, qui constitue en quelque sorte une feuille de route ouvrant des pistes de réflexion pour trouver les solutions idoines, fasse l'objet d'un examen lors d'une réunion de cadrage de la mission avec le Comité de pilotage (CP), pour lui permettre d'apporter d'éventuels suggestions, conseils et orientations dans la conduite de la mission.

II. Objet du rapport d'ORIENTATION METHODOLOGIQUE

Le présent « rapport d'orientation méthodologique » a pour objet de préciser le champ de l'étude et d'affiner l'approche méthodologique à l'intention du commanditaire et des membres du Comité de pilotage.

Il restitue en outre, à l'issue d'une première réunion tenue le mercredi 10 décembre 2014 avec les membres du comité de pilotage, pour préparer la « réunion de cadrage de l'étude » prévue contractuellement, les compléments d'informations reçus des membres de ce comité, ainsi que les résultats des discussions eues avec eux.

Avant d'entamer la première phase de l'étude proprement dite, il s'agit de :

- 1) prendre en considération les aspects non écrits de la commande émanant des autorités, en rencontrant les responsables du Comité de pilotage en vue de leur permettre d'explicitier leurs attentes, de préciser davantage certains aspects de la prestation et d'en délimiter le champ d'intervention ;
- 2) arrêter, d'un commun accord avec le Comité de pilotage, la liste des interlocuteurs potentiels au niveau des services d'administration du personnel des ministères et structures de l'Etat concernés au premier chef et d'identifier et de désigner des « points focaux » dans ces entités ; les principaux ministères ciblés étant les suivants : Ministère de la Fonction Publique (Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP), Ministère de l'Economie et Finances (Direction Solde, Direction Budget et D.G.Douanes), Ministère de la Justice, Ministère de l'Education Nationale, Ministère de la Santé, Ministère de l'Enseignement Supérieur, Ministère de l'Environnement, Ministère de l'Intérieur, Ministère des Forces Armées, etc.;
- 3) définir le cadre de collaboration avec les « points focaux », en déterminant le rôle de chacun dans le processus de collecte et de traitement des données ;
- 4) recenser la documentation qui sera nécessaire à l'équipe pour conduire ses travaux ;
- 5) discuter et valider avec le Comité de pilotage le choix des outils et modes de traitement des données.

Les éléments du présent rapport d'orientation portent ainsi sur : le champ d'intervention de l'étude ; les arrangements relatifs à l'organisation de la mission ; les modalités pratiques d'intervention de l'équipe ; les questions-clés à adresser ; les orientations et hypothèses de travail de l'étude ; les clarifications conceptuelles et terminologiques préalables ; le référentiel documentaire, ainsi que les types de données indispensables ; et le chronogramme d'intervention révisé.

III. CHAMP D'INTERVENTION DE L'ETUDE

En ce qui concerne le champ de l'étude, la question s'est posée dès le départ de savoir quelle acception de la masse salariale retenir : celle, au sens strict, de dépenses de personnel imputées directement au budget de l'Etat et concernant les agents relevant de la fonction publique ou celle, au sens large, qui englobe aussi les dépenses de personnel des institutions de la République, des entreprises du secteur parapublic, des agences nationales et des offices ?

A la suite d'échanges approfondis avec le Comité de pilotage et conformément aux orientations données par le commanditaire, il a été retenu de circonscrire le périmètre de l'étude au champ du décret portant répartition des services de l'Etat, à l'exclusion :

- d'une part, des forces de défense et de sécurité (armées, gendarmerie, police et services de renseignements" ;
- et, d'autre part, des sociétés nationales, des établissements à caractère industriel et commercial, des fonds n'étant pas dotés de la personnalité juridique et des projets et programmes.

En ce qui concerne les éléments sur lesquels portera l'analyse du Cabinet, ils comprennent la structure et les composantes de la rémunération, c'est-à-dire, en sus des traitements et salaires découlant des échelles indiciaires et grilles salariales, les indemnités, primes, avantages extra-salariaux et, pour ce qui concerne le secteur parapublic, les sursalaires.

IV. Arrangements préalables

Un certain nombre d'arrangements ont été convenus d'accord parties entre les autorités nationales et la mission, sur le rôle des différentes parties prenantes à la mission, les tâches y afférentes, ainsi que la composition et les activités de l'équipe du Cabinet MGP-Afrique.

4.1. Le rôle et les tâches des parties prenantes autres que l'équipe du Cabinet MGP

- le Comité de pilotage est chargé de la coordination et du suivi du bon déroulement de la mission ; à ce titre, il devra, notamment, faciliter l'exécution de la mission et trouver des solutions aux éventuels problèmes techniques, logistiques et de communication qui pourraient être rencontrés au cours de la mission ;
- les différents « points focaux », à désigner au sein de chaque ministère concerné, seront suivis par le Comité de pilotage par l'intermédiaire du Secrétaire général ou Directeur de cabinet de leur ministère et devront participer, notamment, au processus de collecte et d'analyse des données ; à cet égard, ils seront les « répondants » des membres de la mission au niveau de leurs structures respectives et devront, en outre, orienter la mission en tant que de besoin vers d'autres entités et l'aider dans la recherche et l'exploitation documentaires.

4.2. La composition et les activités attendues de l'équipe, ainsi que du personnel d'appui du Cabinet

Il a été mis sur pied une équipe de quatre (04) experts, appuyée par un consultant informaticien, un statisticien et le Directeur du Développement du cabinet, gestionnaire du projet.

Ces trois ressources humaines supplémentaires auront pour tâches essentielles de venir en soutien aux quatre experts. Le gestionnaire du projet au sein du Cabinet fournira à l'équipe un encadrement matériel et logistique et, au besoin, un appui technique, tandis que le consultant informaticien, assisté d'un statisticien, interviendra dans le recensement, la collecte, le dépouillement et l'exploitation des textes et données, principalement pour ce qui concerne les échelles indiciaires statutaires et la liste des différentes primes et indemnités versées par l'Etat.

De façon précise, les activités de la mission porteront sur les six (06) points suivants :

- la compilation des textes de référence traitant de la rémunération et des régimes indemnitaires ;
- l'analyse des dysfonctionnements, iniquités et incohérences de la situation actuelle de référence ;

- l'identification des mesures propres à harmoniser et réactualiser, d'une part, les échelles indiciaires des différents corps de fonctionnaires et les niveaux des rémunérations versées aux agents non fonctionnaires, ainsi qu'au personnel sous contrat spécial et, d'autre part, les différents régimes indemnitaires ;
- la mise en cohérence du régime indemnitaire avec les statuts particuliers et les statuts spéciaux des fonctionnaires ;
- la proposition d'un système de rémunération équitable, incitatif et cohérent, valorisant à la fois les performances et l'expérience professionnelle et tenant compte de l'environnement socio-économique, du coût de la vie et des contraintes liées à la masse salariale;
- et l'élaboration de recommandations particulières relatives aux conditions préalables et mesures d'accompagnement, notamment :
 - le toilettage et la stabilisation des effectifs, à la suite des différentes opérations d'audit, notamment le dernier intitulé « audit physique et biométrique des agents de l'Etat » ;
 - la sécurisation du fichier central des agents de l'Etat ;
 - la mise en œuvre effective de systèmes de gestion modernes, objectifs et motivants (GAR, système d'évaluation basé sur des contrats d'objectifs, procédures régulières et transparentes d'avancement au mérite etc.) ;
 - la mise en place d'outils managériaux efficaces et efficients de gestion opérationnelle ;
 - et le recours éventuel à une politique de contractualisation, par l'introduction d'éléments caractéristiques d'une fonction publique d'emploi pour les postes de direction et de responsabilité.

V. Résultats attendus

Les documents attendus du Cabinet sont les suivants :

- une note d'orientation méthodologique ;
- un rapport provisoire ;
- et un rapport final.

Le rapport final comportera:

- la liste des grilles de rémunération par hiérarchie pour tous les corps de l'administration publique ;
- la liste des grilles de rémunération en vigueur dans les agences nationales et établissements publics ;
- la liste des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires accordés aux différents agents de l'Etat;
- la liste des catégories d'agents bénéficiaires, ainsi que les montants et/ou taux des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires reçus ;
- la définition des critères et modalités d'allocation de ces indemnités, primes et autres avantages pécuniaires ;
- l'indication, le cas échéant, des raisons de l'obsolescence, de l'injustice et de l'iniquité du système actuel de rémunération des agents de l'Etat ;

- la proposition d'un nouveau système de rémunération, mieux adapté au contexte actuel de l'administration publique sénégalaise ;
- et les projets de textes de lois, décrets et arrêtés, dont la révision ou l'élaboration sera nécessaire.

VI. Modalités pratiques d'intervention

Au cours des phases de diagnostic et d'analyse, les experts travailleront de manière autonome ou en « binôme », mais en synergie toutefois, sur la base d'une répartition des tâches. A cet effet, pour des raisons de cohérence, voire de complémentarité et afin d'assurer un rythme harmonisé d'avancement des travaux, l'équipe tiendra des réunions bihebdomadaires de restitution et d'échange. Quant à la phase d'élaboration des recommandations, elle sera exécutée totalement « en plénière », avec l'équipe au complet.

Conformément à la méthodologie reproductible proposée dans l'offre technique du Cabinet, les différentes étapes de la démarche unifiée suivante seront scrupuleusement suivies :

6.1. Phase « diagnostic »:

- recherche documentaire et collecte de données ;
- entretiens avec d'anciens responsables nationaux familiers de ce sujet ;
- entrevues avec certaines autorités (PM, MEFP etc.) ;
- entretiens avec des représentants de partenaires au développement (Banque Mondiale, BAD, UEMOA, U.E, AFD, etc.) ;
- séances d'échanges avec les représentants des organisations syndicales ;
- organisation de deux voyages d'études de cinq jours ouvrables en France et en Côte d'Ivoire, pour le « benchmarking » ;
- traitement et analyse des données et informations recueillies ;
- élaboration de la partie diagnostic ;
- restitution au Comité de Pilotage (CP) lors d'un atelier, pour discussions et validation du diagnostic.

6.2. Phase « proposition de solutions »:

- finalisation du rapport diagnostic ;
- esquisse de propositions de solutions ;
- discussion de ces esquisses de propositions avec les responsables des structures concernées ;
- élaboration des projets de propositions ;
- formulation de recommandations particulières, relatives aux conditions préalables et mesures d'accompagnement;
- restitution au Comité de pilotage, lors d'un atelier, pour discussions et validation des propositions ;
- finalisation du rapport, avec les projets de révision ou d'élaboration de textes ;
- proposition d'un chronogramme de mise en œuvre des recommandations.

VII. QUESTIONS-CLES A ADRESSER

Compte tenu de la sensibilité du sujet et au regard des fortes pressions des organisations syndicales, il conviendra, à première vue, de répondre à certaines questions majeures, dont les suivantes :

- Quels sont les signes et les raisons de l'obsolescence et de l'iniquité du système actuel de rémunération des agents de l'Etat ?
- Comment asseoir les bases d'une rétribution juste, attractive, respectant l'équité et récompensant l'effort et le mérite ?
- Peut-on envisager de rationaliser et d'harmoniser les rémunérations sans une hausse de certains salaires et donc sans risque de grever le budget de l'Etat ?
- Ces objectifs de rationalisation et d'harmonisation peuvent-ils, dans ces conditions, être atteints sans devoir revoir certaines rémunérations à la baisse ?
- Le montant des primes et indemnités consenties aux divers personnels de l'Etat est-il soutenable ? La part qu'elles représentent dans les dépenses de personnel, comparée à la masse salariale stricto sensu, est-elle viable ?
- Les indemnités en vigueur obéissent-elles toutes aux normes et critères de définition juridiques ? Certaines d'entre elles ne constituent-elles pas plutôt, de fait, des sursalaires « déguisés » ?
- Une révision du régime indemnitaire qui allégerait le poids de la masse salariale sur le budget de l'Etat est-elle envisageable ?
- Un « toilettage » des régimes indemnitaires est-il possible sans toucher à de soi-disant « avantages acquis » ?
- Est-il concevable d'imaginer un système consolidé incorporant les primes et indemnités dans les rémunérations de base et à quelles conditions ?
- Des solutions « au cas par cas », selon le statut, la catégorie ou le secteur professionnel, sont-elles souhaitables ou ne risquent-elles pas au contraire de créer des effets pervers en suscitant une rivalité entre différentes catégories professionnelles et donc une surenchère généralisée ?
- Quelles sont les véritables marges de manœuvre dont dispose l'Etat, par exemple en termes de réduction et de maîtrise des effectifs, pour s'abstenir de geler ou de revoir à la baisse les rémunérations actuelles ?
- Quelles sont les conditions juridiques, organisationnelles et managériales de mise en œuvre d'un système d'augmentation des salaires basé sur les performances ?
- etc.

Le système rénové de rémunération qui sera proposé s'appuiera sur les réponses à ces questions, mais aussi et surtout, reposera sur le souci d'améliorer la qualité du service public au seul bénéfice des populations, tout en prenant en compte les préoccupations des différents acteurs.

VIII. ORIENTATIONS DE L'ETUDE ET HYPOTHESE DE TRAVAIL

A partir d'un diagnostic mettant en exergue :

- les confusions et imperfections de textes ;
- les rigidités du point d'indice ;
- les écarts entre les échelles indiciaires de corps de niveau comparable, voire les inégalités au sein d'une même catégorie ou d'une même hiérarchie ;
- les disparités et incohérences des régimes indemnitaires ;
- les distorsions des rémunérations appliquées aux contrats spéciaux ;
- et l'automatisme des avancements de grade des fonctionnaires ;

Les orientations de l'étude devraient tendre vers un nouveau système de rémunération présentant les caractéristiques suivantes :

- un éventail resserré des grilles de salaires ;
- des régimes indemnitaires rationalisés et harmonisés ;
- et un système d'avancement incitatif rémunérant la productivité et les performances, par la mise en place d'une part, d'un système d'évaluation basé sur les contrats d'objectifs et d'autre part, de procédures fiables d'avancement au mérite.

Pour cela, il devrait s'agir de :

- proposer les mesures propres à harmoniser les échelles indiciaires des différents corps de fonctionnaires et les niveaux des rémunérations versées aux agents non fonctionnaires, tout en conciliant les impératifs d'un niveau de rémunération incitatif avec les contraintes liées à la masse salariale ;
- proposer les mesures de rationalisation des différents régimes indemnitaires et à les mettre en cohérence avec les statuts particuliers et statuts spéciaux des fonctionnaires, sans toucher aux « avantages acquis » des agents, ni grever le budget de l'Etat ;
- présenter à cet égard deux options : soit d'incorporer les primes et indemnités dans les rémunérations de base ; soit de faire fixer par la loi la liste limitative et les conditions d'attribution des primes et indemnités, en les liant à l'exercice d'un emploi et non à un corps ou un grade ;
- susciter la mise en place d'un système d'évaluation résultant de la mise en œuvre effective au sein de l'administration d'une « gestion axée sur les résultats » ;
- faire des recommandations additionnelles, relatives aux conditions préalables et mesures d'accompagnement susceptibles de faciliter la mise en œuvre du nouveau système.

La sauvegarde d'un climat social apaisé et d'un équilibre budgétaire vecteur de croissance étant sans prix, l'hypothèse de travail sous-jacente à ces orientations est qu'il faudrait parvenir à assurer un certain équilibre, en mettant en place un système qui, tout en assurant une rémunération juste et équitable, ne conduirait, ni à une baisse des rémunérations des agents, ni à un gonflement de la masse salariale.

IX. Clarifications conceptuelles et terminologiques

La récurrence des amalgames et confusions dans l'interprétation et l'application des textes statutaires, ainsi que dans la gestion des rémunérations, par quelques services habilités, est à l'origine de distorsions criardes et donc de frustrations chez certaines catégories d'agents.

Afin d'éviter ces confusions, il convient de préciser d'emblée la terminologie qui sera utilisée au cours de l'étude. Ainsi, pour permettre de clarifier certains concepts, les définitions suivantes sont retenues :

- ☞ **Statuts particuliers** : textes réglementaires pris en application du Statut général des fonctionnaires, qui régissent les fonctionnaires appartenant à un même corps ;
- ☞ **Statuts spéciaux** : textes législatifs dérogeant sur certains points au champ d'application du Statut général des fonctionnaires, qui régissent des fonctionnaires appartenant à des corps sensibles, ou dont l'autonomie ou l'indépendance doit être garantie (militaires, douaniers, professeurs d'université, magistrats, inspecteurs généraux d'Etat, etc.) ;
- ☞ **Fonctionnaire** : agent permanent de l'administration publique, engagé au sein d'un corps régi, soit par un statut particulier, soit par un statut spécial ;
- ☞ **Corps** : regroupement de fonctionnaires soumis aux mêmes conditions spécifiques de recrutement, notamment au regard de la formation et/ou de la qualification professionnelle et ayant vocation à occuper les mêmes emplois ;
- ☞ **Grade** : titre qui détermine le rang hiérarchique d'un fonctionnaire dans son corps ; contrairement à une idée reçue, sans doute due à une ancienne définition du statut général des fonctionnaires, un grade ne confère pas à ses titulaires « vocation à occuper l'un des emplois qui leur sont réservés » ;
- ☞ **Emploi** : poste de travail ou fonction comportant, en principe, un profil, c'est-à-dire une définition des conditions pour y accéder, ainsi que des attributions et/ou tâches y afférentes ;
- ☞ **Cadre statutaire** : cadre unique formé d'un ou plusieurs corps de fonctionnaires participant au fonctionnement d'un même service, ou relevant d'une même technique administrative ou professionnelle ;
- ☞ **Agent non fonctionnaire** : nom générique désignant un agent public n'appartenant pas à un corps de fonctionnaire ; cet agent peut être, soit « décisionnaire », soit contractuel ;
- ☞ **Agent décisionnaire** : agent non fonctionnaire recruté par référence à un corps dont il ne remplit pas toutes les conditions (essentiellement d'âge ou de diplôme, à condition cependant que le diplôme détenu soit reconnu équivalent à celui donnant droit à intégrer ledit corps) ;
- ☞ **Agent contractuel** : agent non fonctionnaire recruté à travers un contrat spécial et soumis au Code du travail ;
- ☞ **Rémunération, paie, solde ou salaire** : rétribution d'un emploi, d'un travail ou d'une fonction ;

- ☞ **Solde ou traitement indiciaire** : rémunération ou traitement de base correspondant à une position dans un tableau d'indexation graduelle, une échelle chiffrée appelée échelle indiciaire.
- ☞ **Echelle indiciaire** : éventail (ou table) de progression des positions indiciaires en cours de carrière, dans un corps ;
- ☞ **Valeur indiciaire (ou valeur du point d'indice)** : valeur monétaire donnée périodiquement au point d'indice et qui sert à calculer la rémunération afférente à une position indiciaire donnée ;
- ☞ **Solde globale** : paie prise dans son ensemble et intégrant tous les accessoires ;
- ☞ **Accessoire de solde ou de traitement** : élément de rémunération supplémentaire à la rémunération ou au traitement de base ;
- ☞ **Indemnité** : accessoire de traitement à caractère compensatoire, car destiné à compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de l'emploi ou de rembourser les frais exposés du fait des fonctions exercées ;
- ☞ **Prime** : accessoire de traitement à caractère rémunérateur, ayant pour objet de rétribuer l'accomplissement de prestations spéciales indispensables ou la manière exemplaire de servir ou encore certaines conditions particulières de prestation de service.

X. référentiel documentaire et données chiffrées

La mission a recensé, à ce stade, les textes et données chiffrées suivants, dont la collecte, le dépouillement et l'exploitation seront nécessaires pour la conduite de ses travaux :

- Recueil des textes législatifs et réglementaires de la Fonction Publique ;
- Loi n° 61-33 du 15 juin 1961 modifiée, portant statut général des fonctionnaires ;
- Décret n° 74-347 du 12 avril 1974 relatif aux agents non fonctionnaires ;
- Décret(s) relatif(s) aux contrats spéciaux ;
- Décret n° 85-1120 du 18 octobre 1985 désignant le Ministre chargé de la Fonction Publique comme garant de l'orthodoxie statutaire (au regard des statuts spéciaux) ;
- Différents décrets portant statuts particuliers ;
- Différentes lois portant statuts spéciaux ;
- Différents textes législatifs et réglementaires relatifs aux régimes indemnitaires ;
- Divers textes fixant les rémunérations de certaines catégories d'agents et de certaines fonctions ;
- Décret du 09 juillet 2014 portant répartition des services de l'Etat ;
- Rapports des différentes réformes entreprises depuis 2000 dans ce domaine ;
- Rapport de 2004 portant sur la politique de rémunération des agents de l'Etat ;

- Loi n° 97-14 du 7 juillet 1997 portant sur l'évaluation des ressources humaines de l'administration ;
- Loi de finances de 2014 ;
- Etat des soldes imputées au Titre 2 du budget général au 30 novembre 2014 ;
- Liste des grilles de rémunération par hiérarchie pour tous les corps de l'administration publique ;
- Liste de toutes les agences nationales, avec leurs grilles de rémunération par catégorie ;
- Etat des dépenses de personnel des agences nationales au 30 novembre 2014 ;
- Liste de tous les établissements publics, avec leurs grilles de rémunération ;
- Etat des dépenses de personnel des établissements publics au 30 novembre 2014 ;
- Liste des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires accordés aux différents agents de l'Etat ;
- Liste des catégories d'agents bénéficiaires d'indemnités, primes et autres avantages pécuniaires, avec leurs montants et/ou taux.

ANNEXE :

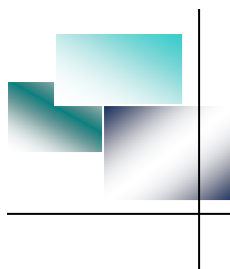
👉 **Planning d'intervention révisé**

Planning d'intervention révisé

Tâches	Durée (jours)	Durée totale	Mois				
			Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
			2014	2015	2015	2015	2015
recherche documentaire et collecte de données ;	20	20					
Voyages d'études pour le benchmarking (Paris et Abidjan, en parallèle) ¹	7	27					
entretiens avec d'anciens responsables nationaux familiers de ce sujet ;	3	30					
entrevues avec certaines autorités (PM, MEFP, etc.) ;	2	32					
entretiens avec des représentants de partenaires au développement (Banque Mondiale, BAD, UEMOA, U.E., AFD, etc.) ;	5	37					
séances d'échanges avec les représentants des organisations syndicales les plus représentatives ;	5	42					
traitement et analyse des données et informations recueillies ;	20	62					
élaboration de la partie « diagnostic » ;	10	72					
restitution au Comité de pilotage pour discussions et validation du diagnostic.	2	74					
finalisation du rapport diagnostic	5	79					
Séminaire-atelier de restitution ²	2	81					
esquisse de propositions de solutions	10	91					
formulation de recommandations particulières, relatives aux conditions préalables et mesures d'accompagnement	10	101					
restitution au Comité de pilotage pour discussions et validation des propositions	2	103					
finalisation du rapport, avec les projets de révision de textes	10	113					
Séminaire-atelier de restitution ³	2	115					
proposition d'un chronogramme de mise en œuvre des recommandations.	5	120					
Total	120						

- (1) Le benchmarking se fera dans la période consacrée à la revue documentaire ; à cet égard, deux équipes mixtes seront constituées, composées de membres du comité de pilotage et du cabinet MGP.**
- (2) Pour l'organisation des séminaires, deux jours sont prévus ; l'un pour la préparation et l'autre pour la tenue proprement dite du séminaire.**
- (3) In fine, la durée estimée de la mission est de 120 jours.**

ANNEXE 4: rapport du benchmarking en côte d'ivoire



RAPPORT DE LA MISSION DE BENCHMARKING EN COTE D'IVOIRE

République Sénégalaise

Un Peuple – Un But – Une Foi



ETUDE SUR LE SYSTEME DE REMUNERATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE

Destinataire :

Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation
Des Effectifs et du Renouveau du Service public

Avril 2015

CABINET CONSEIL



Tél. : (221) 33 860 50 52 ☎ (221) 33 860 50 545 BP :15 363 Dakar-Fann.
Siège Social : 36, Mermoz Pyrotechnique Dakar – Sénégal. NINEA : 067969 S22 NITI : 203 203104.Z CC : 203104.Z
Site WEB : <http://www.mgpafrique.net> . E-Mail : mgpafr@orange.sn

PARTIE IVOIRIENNE	PARTIE SENEGALAISE
1. Cadre supérieurs du Ministère de la Fonction Publique et de Réforme Administrative	1. Membres du comité de pilotage
2. Ministères auprès du Premier ministre chargés respectivement de l'économie, des finances et du budget et membres du Comité national de maîtrise de la masse salariale.	2. Consultants du cabinet MGP Afrique.

TABLE DES MATIERES

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	Erreur ! Signet non défini.
II. OBJECTIFS	Erreur ! Signet non défini.
III. DEROULEMENT DE LA MISSION	5
IV. ETAT DES LIEUX	7
4.1 Caractéristiques du système de rémunération de l'Etat ivoirien	7
4.2 Stratégie de gestion de la masse salariale de la FPI	7
4.3 Faits marquants	8
V. LEÇONS APPRISES	10
VI. RESULTATS	11
VII. PERSPECTIVES.....	11
VIII. ANNEXES.....	12
□ TDRs de la mission.....	
□ Agenda de la mission.....	
□ Guide d'entretien	
□ Feuilles de présence.....	

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans l'optique d'améliorer ses performances dans la réalisation de ses missions de service public, le Gouvernement du Sénégal s'est engagé résolument dans un vaste mouvement de réformes administratives entamées depuis les années 1990.

En sus de la volonté des pouvoirs publics de délivrer un service public de qualité aux populations, ces réformes visaient à moderniser l'Administration publique en lui dotant de compétences en adéquation avec les emplois occupés par les agents de manière à garantir l'efficacité dans le travail.

Dans cette perspective, la mise en œuvre de ces réformes a favorisé le lancement du chantier de l'audit physique et biométrique des agents de l'Etat ainsi que, tout récemment, le déroulement de l'étude sur le système de rémunération au sein de l'Administration publique dont l'un des objectifs phares est la rénovation du système basé sur l'amélioration des performances.

Le Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Secteur public a souhaité que l'étude permette d'obtenir un système juste, équitable, attractif et motivant. C'est pour cette raison, entre autres, que le « benchmarking » a été retenu en vue de tirer davantage de leçons de bonnes pratiques dans cette matière.

Ainsi, le choix de la Côte d'Ivoire est dicté par le fait que les deux pays partagent une zone économique et monétaire (UEMOA) et sont soumis aux mêmes contraintes, notamment en matière de convergence. Il s'y ajoute que la Côte d'Ivoire s'est engagée dans un vaste mouvement de réforme et de modernisation de son administration publique. Sous ce rapport, l'expérience de la Côte d'Ivoire mérite d'être connue en ce sens qu'elle a introduit des innovations intéressantes dans la gestion de son système de rémunération.

La mission sénégalaise, composée des membres du comité de pilotage et des consultants du cabinet MGP-Afrique, va chercher à comprendre le système de rémunération de la Fonction publique ivoirienne dans ses fondements, son évolution et sa mise en œuvre de façon à tirer les meilleurs enseignements susceptibles de constituer une source d'inspiration pour l'étude en cours sur la rénovation du système de rémunération.

II. OBJECTIF DE LA MISSION

L'objectif général du voyage d'étude en Côte d'Ivoire est de procéder à des échanges de politiques et d'expériences en matière de gestion de Ressources humaines, particulièrement sur les politiques, les modalités de gestion et sur les meilleures pratiques en matière de gestion de la rémunération des agents de l'Etat.

III. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission s'est déroulée en plusieurs étapes. Le calendrier a permis de rencontrer les institutions suivantes :

- **Direction Générale Fonction Publique**

Les échanges avec les cadres de cette direction ont permis de noter que l'évolution de la fonction publique ivoirienne est marquée par l'application de réformes phares ayant conduit aux différentes étapes ci-après :

- ❖ Stabilisation du système jusqu'en 1980 ;
- ❖ Dérèglement du système après 1980 ;
- ❖ Réforme ayant conduit à la revalorisation des rémunérations à partir de juillet 1999 ;
- ❖ Blocage des avancements de 1988 à 2013 inclusivement ;
- ❖ Déblocage des avancements en 2015 ;
- ❖ Le début de règlement des droits acquis en 2014 ;
- ❖ Le leadership effectif du ministère de la Fonction publique en matière de recrutement et p des éléments du salaire ;
- ❖ La systématisation et la généralisation des concours pour le recrutement et la progression des agents de l'Etat.

- **Direction Générale Réforme Administrative et de l'Informatisation**

Avec cette direction il a été noté que l'évolution relevée ci-dessus a permis la mise en place d'un cadre systémique et cohérent ayant abouti à la création et à la mise en place d'un système informatique sécurisé (SIGFAE) qui gère la carrière des agents du recrutement à la retraite. Ce système a permis d'assurer, entre autres, une crédibilité du recrutement, une gestion de proximité, une meilleure maîtrise des effectifs et de la masse salariale, une évaluation périodique des agents, une célérité dans le traitement des dossiers et une unification du fichier. En perspective, l'extension du système aux statuts particuliers est programmée. L'utilisation systématique des TICs est une décision phare et forte du Gouvernement.

- **Direction Générale de l'Economie, des Finances et du Trésor meilleure**

Ici, il a été relevé la décision du Gouvernement de mettre en œuvre une stratégie de gestion de la masse salariale basée sur un système d'incitation et de motivation des agents de l'Etat. Des discussions ont permis d'aborder les salaires servis aux agents de la fonction publique et à ceux servis aux agents du secteur parapublic (les Etablissements publics nationaux).

- **Direction du Budget et du Comité de Maîtrise de la Masse Salariale**

A ce niveau, il a été discuté de la stratégie d'encadrement de la masse salariale eu égard aux contraintes budgétaires. La crise des années 1980 résultant de la chute drastique des cours du café et du cacao dont l'économie ivoirienne était fortement tributaire a été à la base de la formulation d'un document d'orientation stratégique de gestion de la masse salariale. Cela a

permis la création d'un comité de gestion de la masse salariale dont le leadership est assuré par le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative. Sa mission est d'aider le Gouvernement à suivre la masse salariale. Ce travail consiste à faire la programmation des effectifs, la détermination du budget arrêté pour le financement des nouvelles mesures à incidence financière.

IV. ETAT DES LIEUX

4.1. Caractéristiques du système de rémunération

Aux termes des échanges eus avec les autorités du Ministère fonction publique ivoirienne, de la réforme administrative et de l'informatisation d'une part, avec ceux des Ministères auprès du Premier ministre chargés de l'Economie, des Finances et du Budget d'autre part, il apparaît que le système de rémunération de la Côte d'Ivoire est caractérisé par les éléments suivants :

- ❖ Population des fonctionnaires et agents de l'Etat : 160 000 dont 38000 ont fait l'objet d'une mesure de revalorisation du régime indemnitaire;
- ❖ Stabilisation du système jusqu'en 1980 ;
- ❖ Dérèglement du système après 1980 ;
- ❖ Resserrement des grilles indiciaires entre le régime général et le régime particulier ;
- ❖ Distinction entre les grilles indiciaires générales et les grilles indiciaires particulières ;
- ❖ Décrochages des échelles indiciaires pour des fonctionnaires appartenant à un même corps. C'est le cas, à titre d'exemple, des présidents de juridiction et des autres magistrats ;
- ❖ Fonctionnaires privilégiés en termes de rémunération : les enseignants du supérieur et les magistrats de la Cour suprême ;
- ❖ Prédominance du secteur social (Education, Enseignement supérieur, Formation professionnelle et Santé) dans la Politique de rémunération ;
- ❖ Individualisation et uniformisation du régime indemnitaire ;
- ❖ Revalorisation des rémunérations en juillet 1999 ;
- ❖ Gestion démocratique et transparente dans la gestion des agents à l'aide d'une application informatique ;
- ❖ Réformes de l'administration publique reposant sur trois piliers : efficacité, transparence et moralisation.
- ❖ Prédominance de l'avis du Ministère de la Fonction Publique dans les actes de nomination.

4.2. Stratégie de gestion de la masse salariale de la Fonction publique ivoirienne

En matière de gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat, l'Etat ivoirien a réalisé d'importants progrès, à travers un vaste mouvement de réformes structurelles nonobstant les nombreuses difficultés liées au conflit politico-militaire.

Pour y parvenir, les pouvoirs publics ivoiriens ont affiché une réelle volonté politique articulée autour d'une vision partagée qui repose fondamentalement sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Laquelle vision « Avoir un système de rémunération consensuel et adapté pour endiguer les revendications cycliques et récurrentes » a permis d'instaurer un climat général de progrès et une adhésion massive de toutes les parties prenantes à l'atteinte des objectifs fixés par le Gouvernement en matière de modernisation de l'Administration publique.

La stratégie de gestion de la masse salariale est structurée autour de quatre principes directeurs, à savoir : **la transparence, la soutenabilité, l'anticipation et la participation.**

- **La transparence**

La politique budgétaire de la Côte d'Ivoire s'inscrit dans la sincérité et dans la transparence absolue. C'est ainsi que l'ensemble des rémunérations servies sont imputées sur la rubrique dépenses de personnel. Il s'y ajoute que les salaires servis en soutien aux activités d'investissement sont imputés sur le budget d'investissement. Il faut noter que, dans une période récente, les appointements des journaliers étaient imputés sur le budget matériel mais cette pratique est abandonnée au profit d'un retour à l'orthodoxie budgétaire. Désormais, toutes les rémunérations servies de quelque nature qu'elle soit sont imputées sur la rubrique « dépenses de personnel »

- **La soutenabilité**

Le Gouvernement, a adopté une stratégie qui consiste à s'assurer de l'existence d'une dotation budgétaire avant de prendre des engagements allant dans le sens de procéder aux paiements des avancements, d'allouer des avantages qui tiennent compte des possibilités budgétaires ;

- **L'anticipation**

Les autorités ont institué un comité paritaire « Gouvernement/Syndicats » pour harmoniser les grilles salariales et revoir périodiquement la rémunération au regard du coût de la vie. La révision des grilles salariales est un prétexte pour définir des critères d'évaluation objectifs en vue de mesurer les gains de productivité de l'agent, d'instituer un contrôle systématique de l'agent, une bonne gestion des glissements catégoriels et une bonne gestion des avancements de grade par une maîtrise du glissement, vieillissement, technicité (GVT).

- **La participation**

L'institution du dialogue social sincère et l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de négociation sociale ont permis la stabilisation de la masse salariale et, par ricochet, la bonne gestion des carrières.

4.3. Faits marquants

- ❖ Population ivoirienne 21 237 795 habitants en 2015 vs Population sénégalaise 14 806 097 habitants en 2015;
- ❖ Population active ivoirienne 8 021 376 travailleurs vs Population active sénégalaise 6 107 960 travailleurs ;
- ❖ Population des fonctionnaires et agents de l'Etat de Côte d'Ivoire 160.000 salariés vs Population des fonctionnaires et agents de l'Etat du Sénégal 120.000 salariés.
- ❖ Le poids de la masse salariale sur les recettes fiscales de la Côte d'Ivoire est actuellement de 42% vs 35% (norme communautaire) ;
- ❖ Recettes fiscales en 2014 de l'Etat ivoirien : 2539 Milliards vs Recettes fiscales en 2014 de l'Etat sénégalais : 1459,4 Milliards ;
- ❖ Budget estimé en 2015 de l'Etat ivoirien : 5014,3 Milliards vs budget estimé en 2015 de l'Etat sénégalais : 2869 Milliards ;
- ❖ Blocage des avancements automatiques depuis 1988 jusqu'en 2013 inclusivement, sauf si l'agent change de grade;
- ❖ Déblocage intervenu en 2015 ;

- ❖ Relèvement du salaire « minima » de 87.000 FCFA à 107.000 FCFA ;
- ❖ La mise en place d'un système informatique sécurisé et unifié (SIGFAE) de l'Administration ivoirienne qui permet aux agents de l'Etat de disposer de toutes sortes d'informations (actes d'avancement, bulletins de salaires etc..) les concernant sans avoir besoin de se déplacer. Ce système permet également aux autorités ivoiriennes de disposer d'un tableau de bord de pilotage.
- ❖ La non prise en compte de l'incidence financière dans la régularisation des arriérés résultant du déblocage des avancements.
- ❖ La rationalisation des statuts des fonctionnaires se limitant à deux statuts : statut général et statut particulier.

V. **LECONS APPRISES**

Aux termes des différentes entrevues et séances de travail, la mission a retenu les enseignements ci-après :

- ❖ Volonté politique affichée pour le recours aux TICs dans toutes les réformes ;
- ❖ Création d'un système informatique intégré et sécurisé appelé SIGFAE avec comme objectif une rémunération motivante dans une perspective de maîtrise de la masse salariale ;
- ❖ Création d'un fichier unique en interface avec tous les acteurs du système,
- ❖ Gestion automatisée de l'immatriculation des agents, des concours, des glissements catégoriels, des actes de nomination et des carrières par un module dénommé « Work flow » ;
- ❖ Institutionnalisation de la fonction GRH dans chaque département ministériel;
- ❖ Utilisation accrue des TIC dans le management des RH ;
- ❖ Systématisation de la formation continue des cadres de conception de l'Administration publique ;
- ❖ Introduction progressive des éléments d'une fonction publique d'emploi dans la fonction publique de carrière ;
- ❖ Avancement de grade basé sur le mérite par voie de concours ;
- ❖ Etroite collaboration entre la solde et la Fonction publique dans la définition de la politique de rémunération du Pays
- ❖ Création d'une matrice de gestion prévisionnelle pour une bonne maîtrise de la masse salariale
- ❖ Création d'un tableau de bord prospectif pour assurer un meilleur pilotage du système ;

VI. RESULTATS

Cette nouvelle politique des autorités ivoiriennes a permis d'obtenir les résultats suivants :

- ❖ Masse salariale maîtrisée ;
- ❖ Economie budgétaire de 30 Milliards au bout de trois années de mise en œuvre du système intégré de gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat (SIGFAE) ;
- ❖ Contribution à l'accroissement du chiffre d'affaires des PME du secteur des TIC ;
- ❖ Contribution à l'accroissement du taux de pénétration numérique;
- ❖ Système de rémunération stable et en voie de modernisation.

VII.PERSPECTIVES

Dans le souci d'approfondir les réformes entreprises, le Gouvernement ivoirien prévoit de mettre en œuvre les mesures ci-après :

- ❖ Poursuite de la mesure de revalorisation du régime indemnitaire pour le reste des agents ;
- ❖ Dématérialisation intégrale du service public ;
- ❖ Contrôle automatisé de l'assiduité des agents ;
- ❖ Achèvement du processus de lissage des grilles indiciaires et régimes indemnitaires ;
- ❖ Modernisation de l'Administration publique.

ANNEXES



République du Sénégal
Un Peuple -Un But- Une Foi

**MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA RATIONALISATION DES
EFFECTIFS ET DU RENOUVEAU DU SERVICE PUBLIC**

TERME DE REFERENCES

***MISSION CONJOINTE DE BENCHMARKING EN COTE
D'IVOIRE ET EN FRANCE DANS LE CADRE DE
L'ETUDE SUR LE SYSTEME DE REMUNERATION AU
SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE***

JANVIER 2015

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

A la suite de l'audit physique et biométrique des agents de l'Etat organisé en novembre 2013, le gouvernement du Sénégal à travers le Ministère en charge de la fonction publique s'est engagé dans un vaste chantier de modernisation de la gestion des ressources humaines. Il constitue un axe prioritaire de la modernisation de l'action publique et contribue à l'atteinte des résultats attendus dans le cadre de l'amélioration des finances publiques et du capital humain inscrits à travers le Programme Sénégal Emergent.

Dans ce cadre, le Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Secteur public chargé de préparer et de mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat dans les domaines de la fonction publique et de la modernisation des services publics compte mettre en place un système de gestion de la performance en vue d'améliorer la productivité de l'administration publique.

A ce titre, une étude relative au système de rémunération des agents de l'Etat au sein de l'administration publique a été commanditée par les autorités du gouvernement du Sénégal. Elle s'inscrit conformément aux options stratégiques du ministère et permet ainsi à l'institution d'améliorer sa politique en matière de fonction publique et d'administration des agents publics relevant du statut général des fonctionnaires ainsi que des agents non fonctionnaires de l'Etat.

C'est pour cette raison que le Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Secteur public s'est engagé dans la mise en place d'une politique de rémunération basée sur un système juste, équitable, attractif et motivant qui permet d'accroître la productivité et la qualité du service public.

En effet, dans le cadre de l'accompagnement du cabinet, le ministère de la fonction publique a mis en place par arrêté primatorial n°16878 du 07 octobre 2013, un comité de pilotage qui a inscrit dans sa feuille de route une mission de benchmarking en France et en Côte d'Ivoire du 18 janvier au 24 janvier 2015

2. LE VOYAGE D' ETUDE CONJOINT

Pourquoi la France ?

La France a fait des avancées significatives dans la mise en place du système de rémunération des agents. Elle dispose d'une expérience et de références bibliographiques notoires qui constituent des atouts majeurs en matière de politique de rémunération.

En plus, la France a enregistré d'impressionnantes réalisations dans le cadre de la production d'outils de gestion des ressources humaines et d'études relatives sur la rémunération articulée aux différents corps de la fonction publique et du pouvoir d'achat.

Ce voyage d'études en France est organisé dans un contexte où les besoins en matière de rémunération nécessitent un diagnostic minutieux et exhaustif sur l'ensemble des composantes de la masse salariale.

L'expérience française en matière de la rémunération constitue un exemple à partager en vue d'une meilleure compréhension de la problématique de la rémunération. Cette mise à niveau constitue un processus dans le suivi de l'étude de la rémunération en vue d'orienter et d'améliorer l'analyse et la prise de décision en matière de rémunération. L'expérience de la France bâtie autour de l'analyse, de la prospective et de l'animation de la politique des ressources humaines constitue une source d'inspiration.

Pourquoi la Côte d'Ivoire ?

Le choix de la Côte d'Ivoire est dicté pour des raisons analogiques dans le cadre de la politique de rémunération. En effet, la Côte d'Ivoire a instauré un système de rémunération en 2013 basé sur un relèvement de plusieurs éléments du salaire. L'expérience ivoirienne mérite d'être partagée parce qu'elle prend en compte les divers aspects socio-économiques ivoiriens.

Les délégations du Sénégal, constituées par les membres du comité de pilotage et des consultants du cabinet MGP-Afrique cherchent à comprendre d'une façon approfondie le concept de la rémunération, son approche opérationnelle (la mise en œuvre) ainsi que les leçons apprises des ces mêmes réformes.

3 OBJECTIFS

L'objectif général du voyage d'étude conjoint en France et en Côte d'Ivoire est de renforcer les relations entre le Sénégal et ces deux pays et d'apprendre réciproquement sur la politique de la rémunération des agents de l'Etat par l'échange et les discussions sur les meilleures pratiques, les SWOT (forces, faiblesses, opportunités et défis) qui se présentent à chacun d'entre eux.

4 OBJECTIFS SPECIFIQUES:

- présenter la structure des salaires;
- ventiler les salaires par hiérarchies ;
- répartir la masse salariale par corps ;
- répartir la masse salariale par ministères ou institutions ;
- déterminer la part des indemnités dans la masse salariale ;
- déterminer la part des éléments variables dans la masse salariale ;
- identifier les modalités d'octroi des primes et indemnités ;
- définir les différents éléments des salaires ;
- améliorer (accroître, augmenter) le niveau de connaissances en matière de rémunération.

5 RESULTATS ATTENDUS

Le principal résultat attendu est le rapport de mission de 12 à 15 pages résumant les principales leçons apprises du voyage d'étude incluant:

- le dispositif de la politique de la rémunération est présentée ;

- les éléments constitutifs des salaires sont définis
- les divers aspects de gestion en matière de rémunération sont connus
- l'historique des réformes intervenues dans la rémunération des agents de l'administration publique
- les missionnaires ont une bonne compréhension de la politique de rémunération en vigueur.
- la revue des leçons de la stratégie française et ivoirienne sur la rémunération des agents de l'Etat.

Au retour de la mission, il est attendu un rapport intégrant les résultats de la mission. Le rapport de mission mentionnera aussi les leçons apprises considérées comme facteurs clés de succès en matière de rémunération.

6 EQUIPE D'INTERVENTION

Mission Côte d'Ivoire :

- 1- Nouhou Demba DIALLO, Directeur général de la Fonction publique ;
- 2- Maïmouna BA Koita, Conseiller à la Primature ;
- 3- Mr Aliou SARR, Conseiller en Organisation au BOM/Présidence ;
- 4-

Mission France :

- 1- Virginie Rachelle F COLY, Secrétaire général du Ministère de la Fonction publique de la rationalisation des effectifs et du renouveau du service public ;
- 2- Samba GOUMBLE, Directeur de la Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- 3- Papa Demba DIAO, Conseiller à la Présidence de la République.
- 4- Bayal NIANG, Directeur de la Solde, des pensions et rentes viagères ;
- 5-

Annexe 1 :

GUIDE D'ENTRETIEN



MISSION BENCHMARKING
/ CÔTE D'IVOIRE

STRUCTURES	INFORMATIONS A RECHERCHER
❖ Direction Générale de la Fonction Publique <i>But poursuivi : la politique générale de la gestion des ressources humaines de l'Etat (partie salaire).</i>	1. Structuration globale des Corps des agents de l'Etat 2. Les Ecart verticaux des indices (quelques exemples) 3. Modalités de détermination des niveaux hiérarchiques des Corps ? des Contrats spéciaux 4. Exemples d'indices les plus élevés 5. Exemples de Statuts (particuliers, spéciaux) 6. Corps les plus favorisés en matière salariale (justification) 7. Les éléments variables du Salaire 8. La liste des Indemnités et Primes payées 9. La gestion des évaluations 10. La gestion des performances individuelles 11. Iniquités dans les éléments salariaux entre corps ? 12. Gestion des revendications syndicales
❖ Direction Générale de la Réforme administrative et de l'Informatisation <i>But poursuivi : les orientations prioritaires en matière de réforme liée à la gestion des ressources humaines.</i>	1. Adéquation Fichier Fonction Publique et Fichier Solde 2. Les priorités dans l'amélioration de la gestion et ou l'administration des agents de l'Etat 3. Eléments du salaire pris en compte pour les droits à la retraite 4. Gestion des augmentations des éléments du salaire 5. Description / Profils des postes dans la Fonction Publique 6. Système de financement de la Retraite 7. Adéquation Salaires et coût de la vie



❖ Direction Générale du Trésor <u>But poursuivi</u> : politique du système de gestion des salaires.	1. Contrôle de l'exécution budgétaire Recettes et masse salariale 2. Population des salaires et population globale 3. Système de financement de la Retraite
❖ Direction Générale de l'Economie <u>But poursuivi</u> : politique d'encadrement de la masse salariale.	1. Niveau actuel de la masse salariale 2. Eléments constitutifs de la masse salariale 3. Masse salariale et recettes budgétaires 4. Evolution du rapport masse salariale et recettes budgétaires
❖ Direction Générale du Budget et des Finances <u>But poursuivi</u> : système de gestion de la masse salariale.	1. Masse salariale et Recettes 2. Evolution de la Masse salariale sur les 5 dernières années 3. Ventilation de la masse salariale par corps 4. Incohérences / Cumuls 5. Comparaison des niveaux des salaires des personnels dans les Etablissements publics et autres services hors administration
❖ Comité de maîtrise de la masse salariale <u>But poursuivi</u> : modalités pratiques de maîtrise de la masse salariale.	1. Modalités de gestion des effectifs 2. Adéquation Fichier Fonction Publique et Fichier Solde 3. Problèmes de suivi et gestion de la masse salariale 4. Masse salariale et Budget 5. Evolution de la masse salariale et directives UEMOA 6. Actions correctives éventuellement 7. Adéquation masse salariale et évolution du coût de la vie

Annexe 2 :

PROGRAMME GENERAL DE LA MISSION EN CI



REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MISSION D'ETUDE DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL
SUR LE SYSTEME DE REMUNERATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE IVOIRIENNE
ABIDJAN, DU 14 AU 19 AVRIL 2015

PROGRAMME GENERAL DE LA MISSION

ORD	DATE	HEURE	ACTIVITE	LIEU
1	Lundi 13 avril 2015	18H10	ARRIVEE	Salon ministériel Aéroport Félix Houphouet Boigny
2	Mardi 14 avril 2015	9H30-10H00	Audience avec le Directeur de Cabinet du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA)	Salle de Conférence du MFPRA
		10H15-12H15	Séance de travail avec la Direction Générale de la Fonction Publique	
		12H15-15H00	PAUSE DEJEUNER LIBRE	
		15H00-17H00	Séance de travail avec la Direction Générale de la Réforme Administrative et de l'Informatisation	Salle de Conférence du MFPRA
		DINER LIBRE		
3	Mercredi 15 avril 2015	9H30-10H00	Visite de courtoisie au Directeur de Cabinet du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances	Cabinet du Ministre auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances <i>(Toussaint, 19^{ème} étage)</i>
		A partir de 10H	Séance de travail avec la Direction Générale du Trésor et la Direction Générale de l'Economie	Salle de Conférence du Cabinet du Ministre auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances
		PAUSE DEJEUNER LIBRE		
		DINER LIBRE		

4	Jeudi 16 avril 2015	9H30-10H00	Visite de courtoisie au Directeur de Cabinet du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget	Cabinet du Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget (Immeuble SCIAM 10ème étage)
		10H15-12H15	Séance de travail avec la Direction Générale du Budget et des Finances	Salle de Conférence de la Direction Générale du Budget et des Finances
		12H15-15H00	PAUSE DEJEUNER LIBRE	
		15H00-17H00	Séance de travail avec la Direction Générale du Budget et des Finances (Suite et Fin)	Salle de Conférence de la Direction Générale du Budget et des Finances
		20H00	DINER OFFERT PAR LE MFPRA	Restaurant Aboussouan
5	Vendredi 17 avril 2015	9H00-12H00	Séance de travail avec le Comité de Maîtrise de la Masse Salariale	Salle de Conférence du MFPRA
		12H15-13H45	PAUSE DEJEUNER LIBRE	
		14H00-15H00	Bilan et Civilités à Monsieur le Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative	Salle de Conférence du MFPRA
		DINER LIBRE		
6	Samedi 18 avril 2015	QUARTIER LIBRE		
7	Dimanche 19 avril 2015	11H50	DEPART	Aéroport Félix Houphouët Boigny

Annexe 3:

LISTE PERSONNES RENCONTREES

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE**MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE****Direction de la Communication et des Relations Publiques****Cabinet du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative****Direction Générale de la Fonction Publique**

**Mission de la délégation du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs
et du renouveau du service public de la République du Sénégal en Côte d'Ivoire.**

Objet : Etude sur le Système de Rémunération dans l'Administration Publique Ivoirienne

Liste de présence du 14 Avril 2015

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1	Cabinet du Ministre de la Fonction Publique	Mme KROU Viviane	Directeur de Cabinet
2	Cabinet du Ministre de la Fonction Publique	Prof ASSI Joseph KAUDJHIS	Directeur de Cabinet Adjoint
3	Direction Générale de la Fonction Publique	AKA Koffi Bernard	Directeur Général
4	Direction Générale de la Fonction Publique	Koffi KOYAKOU Christophe	Directeur
5	Direction Générale de la Fonction Publique	Soumahoro Mamadou	Directeur
6	Direction Générale de la Fonction Publique	Mme ASSAMOUA Virginie	Chargée d'Etudes
7	Direction Générale de la Fonction Publique	YAO Etienne	Directeur des Ressources Humaines Sous -Directeur des Relations Publiques
8	Direction Générale de la Fonction Publique	KOUADIO Koffi Bâ Stéphane	Conseiller Technique
9	Direction Générale de la Fonction Publique	Moussa DIABATE	Secrétaire Général
10	Direction Générale de la Fonction Publique	Virginie Rachelle Fayçaline Coly Boucal	Conseiller en organisation Présidence
11	Présidence	Ahou SARR	Conseiller Technique Premier Ministre
12	Primature	Mme V. Maimouna Bâ	Directeur GPEEC Fonction Publique
13	Direction Générale de la Fonction Publique	Somba GOUMBE	Consultant
14	Cabinet MGP-Afrique	Babacar Sadikh DIOP	

15	Cabinet MGP-Afrique	Aliou Samba Diallo	Consultant
16	Ambassade du Sénégal	Papa MAGUEYE DIOP	1er conseiller Ambassade du Sénégal
17	Direction Générale de la Fonction Publique	Clément Sékagéka	Directeur de l'Informatique

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE

Cabinet du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

Direction de la Réforme Administrative et de l'Informatisation

Objet: Mission de la délégation du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du renouveau du service public de la République du Sénégal en Côte d'Ivoire.

Liste de présence du 14 Avril 2015 (2)

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1	Ministère fonction Publique et de la Réforme Administrative	LOKPO Ibrahim	DGRAI
2	Ministère fonction Publique et de la Réforme Administrative	SEKA SEKA Clément	DI
3	Ministère fonction Publique et de la Réforme Administrative	YAO Etienne	DRH
4	Cabinet MGP Afrique	Aliou Samba Diallo	Consultant
5	1er Conseiller Ambassade du Sénégal	Papa Magueye DIOP	Dipômate Conseiller en Organisation
6	Présidence de la République de la Côte d'Ivoire	Aliou Sarr	Serétaire Générale
7	MFRERSP	Virginie Rachelle F.Coly	Consultant
9	Cabinet MGP Afrique	Diop Babacar Sédikh	Directeur
10	DGEEC/DGFP	GOUMBLE Samba	Conseiller Technique
11	Primature	Maimouna Bâ V.	S/D
12	DRA	EBROTTE Vincent	S.D
13	MFFRA/DI	KACOU Carolle	S/Directeur
14	Ministère fonction Publique et de la Réforme Administrative	KONE Abdoulaye	CE
15	CE/CAB	Mme ASSAMOUA Virginie	TS
16	MFFRA/DI	KOUAKOU Olivier	S/ Directeur
17	MFPRAS/ SID	ASSAWA AKE VIVIANE	CE/DGRAI
18	MFPRAS	ADEPO Marie-Jeanne	

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
Cabinet du Premier Ministre

Objet : Mission de la délégation du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du renouveau du service public de la République du Sénégal en Côte d'Ivoire.

Liste de présence du 15 Avril 2015

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1	MPMEF	ADAMA Coulibaly	Directeur de Cabinet
2	Ministère fonction Publique et de la Réforme Administrative	CAMARA LANSACOH	Chef de Cabinet
3	MFPRESP	Rachelle Coly	Sécretaire général
4	Primature	Maimouna Bâ V.	Conseiller Technique
5	Présidence de la République de la Côte d'Ivoire	Aliou Sarr	Conseiller en Organisation
6	DGPBBC/Directeur	Samba GOUMBE	Directeur
7	Cabinet MGP Afrique	Aliou Samba DIALLO	Consultant
8	Cabinet MGP Afrique	Babacar Sédikh DIOP	Consultant
9	Ambassade du Sénégal	Papa Magueyé DIOP	Diplômate
10	CE/ MPMEF	OUATTARA Vincent	Conseiller Economique
11	CT/ MFPRA	Moussa DIABATE	Conseiller Technique
12	CE/MFPRA	Mme Virginie ASSAMOUA	Conseiller Economique
13	CT/MPMEF	KANGA KOUAKOU Auguste	Conseiller Technique
14	CT/MPMEF	SAV NGUETTA	TS

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
Cabinet du Premier Ministre

Objet : Mission de la délégation du Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du renouveau du service public de la République du Sénégal en Côte d'Ivoire.

Liste de présence du 15 Avril 2015

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1	MPMEF/DGE/CT	KANGA KOUAKOU Auguste	Directeur de Cabinet
2	MPMEF(CT)	SAV NGUETTA	Chef de Cabinet
3	MPMEF/DGICP/DGT	Cisse Abdoul	
4	MEMEF/DGPCP/DCPP	GONNET Jules	
5	MPEF/DGTCP	SORO Yerdjouma	Fondé pouvoir
6	CT/MFPRA	Moussa DIABATE	Conseiller Technique 1er Conseiller Ambassade Sénégal
7	Ambassade du Sénégal en Côte d'ivoire	Papa Magueyé DIOP	
8	DGPPEEC	Samba GROUMBLE	Directeur
9	Cabinet MGP Afrique	Aliou Samba DIALLO	Consultant
10	SG MFP RERSP	Virginie Rachelle Coly	Conseiller Technique
11	CT/ PREMIER MINISTRE	Maimouna BA KEITA	Conseiller Organisation
12	Primature Sénégal	Aliou Sarr	Conseiller Economique
13	Cabinet MGP Afrique	Babacar DIOP	Consultant
14	CE/MFPRA	Mme ASSAMOUA Virginie	Conseiller Economique
15	MPMEF/DGE/DCPE/CS	POUHE KOULA Alex	
16	CE/MPMEF	OUATTARA Vincent	Conseiller Economique

--	--	--	--

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
Cabinet du Premier Ministre

Objet: réunion sur le système de rémunération dans l'administration ivoirienne

Liste de présence du 16 Avril 2015

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1	DGBF	Mme DOUMANDE	DGA
2	DGBF/DS	SANOGO Bassirima	Directeur
3	MPMEF/DGICP/DGT	Tanoh Seraphin	Directeur
4	DGBF/DI	Ehoussou Séraphin	Directeur
5	MPEF/DGTCP	Samba GROUMBLE	Directeur
6	Cabinet MGP Afrique	Babacar DIOP	Consultant
7	Cabinet MGP Afrique	Aliou Samba DIALLO	Consultant
8	Primature	Aliou Sarr	Conseiller en Organisation
9	Primature	Maimouna BA KEITA	Conseiller technique
10	MFPRersp	Virginie Rachelle F.Coly	Sécretaire générale
11	MFPRa	Moussa DIABATE	Conseiller technique
12	MFPRa	Mme ASSAMOUA Virginie	Chargée d'Etudes
13	Cabinet MGP Afrique	Tanoh Seraphin	Directeur

14	MPMP/DGBF solde	SANOGO Bassirima	Directeur
15	MPMP/DGBF solde	TAHE Arthur	Conseiller Economique
16	MPMB/DGBF DBE	TAKI Didier Gerard	Conseiller Economique
17	MPMBI/DGBF solde	KRA Koffi Armel Eric	Statisticien
18	Ambassade Sénégal en Cote d'Ivoire	Papa Magueye DIOP	1er Conseiller
19	MPMB/DGBF DRHMG	Mme Hallany J- Axelle	

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE

DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Cabinet du Premier Ministre

Objet: Bilan de la mission

Liste de présence du 17 Avril 2015

N°ordre	Structure	Nom et Prénom	Fonction
1		Joseph KAUDSHIS	
2	DGBF/DS	Mme DIOMANDE Massanfi BAMBA	DGA / Budget
3	DGBF/MPMB	SANOGO Bassirima	Directeur Solde
4	DGBF/DI	DOUEU Michel B.	Informaticien (solde)
5	DS/DGBF / MPMB	EHOUAOU Jean Verdier	Etude evaluation
6	MFPRersp	Virginie Rachelle F.Coly	Secrétaire général

7	Ambassade Sénégal en Cote d'Ivoire	Papa Magueye DIOP	1er Conseiller
8	DGPEEC/DGFP MFPRERSP	Samba GOUMBLE	Directeur
9	Cabinet MGP Afrique	Babacar Diop	consultant
10	Présidence	Aliou Sarr	Conseiller en organisation
11	Cabinet MGP Afrique	Aliou Samba Diallo	consultant
12	Primature	Mme Keita Maimouna Bâ	Conseiller technique
13	MFRA	Moussa DIABATE	Conseiller technique
14	MFRA / DAJC	SORO GNINAGAFOL	Directeur
15	MFRA /DI	SEKA SEKA Clément	Directeur
16	MFRA / DCRNCE	KOFFI KOUAKOU Christophe	Directeur
17	MFRA/DGRA	IBRAHIM LOKPO	DG
18	MFRA/DGFP	AKA KOFFI Bernard	DG
19	MFRA/CAB	Mme ASSAMOUA Virgnie	CE

ANNEXE 5 : termes de référence de l'atelier de partage du pré-rapport

**Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau
du Service Public**

**ETUDE SUR LE SYSTEME DE REMUNERATION AU SEIN DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE**

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans un contexte marqué par des revendications salariales récurrentes au sein de la fonction publique, à un moment où l'Etat est confronté à de fortes contraintes pesant sur la maîtrise de la masse salariale, la nécessité de se pencher sur la politique de rémunération dans l'administration s'est fait sentir.

C'est pourquoi, à la suite des nombreuses discussions eues avec les syndicats, le gouvernement de la République du Sénégal a inscrit à son agenda cette « étude sur la rémunération des agents de l'administration », sous la conduite du Ministère de la Fonction publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public, afin d'assurer une meilleure allocation des ressources publiques et de faciliter ainsi la réalisation des objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE).

A l'issue d'un appel d'offres, le Cabinet MGP-Afrique a été retenu pour conduire cette importante étude, dont l'application des conclusions doit permettre un retour à l'équilibre rompu depuis plus d'une décennie. C'est la présentation du travail de ce Cabinet qui fait l'objet du présent atelier de restitution, qui entre dans le cadre du respect des engagements pris entre le Ministère de la Fonction publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public et les différentes parties prenantes.

Les « livrables » du Cabinet devaient, notamment, porter sur :

- le diagnostic, avec l'indication des raisons de l'obsolescence, de l'injustice et de l'iniquité du système actuel de rémunération des agents de l'Etat ;
- les éléments d'analyse de la masse salariale ;
- la présentation comparée des échelles indiciaires des différents corps et catégories d'agents publics ;
- la liste des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires accordés aux différents agents de l'Etat;
- la formulation d'un cadre stratégique ;
- des orientations essentielles de rénovation du système de rémunération, avec, notamment, la définition de critères et modalités d'allocation des indemnités, primes et autres avantages pécuniaires ;
- et la proposition d'un nouveau système de rémunération mieux adapté au contexte actuel de l'administration publique sénégalaise.

L'atelier doit ainsi permettre de partager le diagnostic réalisé sur la rémunération des agents de l'Etat et d'échanger sur les propositions formulées pour une amélioration du système de rémunération, en vue d'une plus grande équité, de la promotion de la performance des agents publics et d'une meilleure gestion de la masse salariale.

II. OBJECTIFS DE L'ATELIER

L'atelier a pour objectif général de partager la substance de l'étude avec l'ensemble des parties prenantes.

De façon spécifique, il s'agit :

- d'étudier le diagnostic et le compléter éventuellement par toutes informations supplémentaires jugées utiles ;
- d'actualiser, en tant que de besoin, certaines données;
- d'examiner et discuter les propositions d'amélioration du système de rémunération et recenser celles paraissant les plus pertinentes et ayant fait l'objet d'un consensus.

III. ORGANISATION DE L'ATELIER

3.1. Modérateur Général : M. Yéro DEH

3.2. Invités :

- Médiateur de la République ;
- Présidente du CESE ;
- Vérificateur Général ;
- Contrôleur Financier ;
- Directeur du BOM.

3.3. Participants :

Outre les membres du Comité d'Orientation et de Pilotage de l'étude et du Cabinet MGP-Afrique, les participants à cet atelier seront :

- des responsables des différentes organisations syndicales de fonctionnaires ;
- des représentants d'associations et amicales d'agents publics ;
- de représentants du Haut Conseil du Dialogue Social ;
- les DAGE ou DRH de cinq ministères (santé, éducation nationale, justice, agriculture et affaires sociales) ;
- les Secrétaires Généraux de 4 Agences (1 par catégorie), de 2 EPA (l'UCAD et l'ENA) et d'1 EPS (à choisir).

3.4. Format de l'atelier

L'atelier se déroulera en trois séquences : en plénière à l'ouverture et à la clôture et en travaux de groupes entre les deux.

Quatre groupes de travail seront constitués par thème et se présenteront ainsi qu'il suit :

a) Groupe 1 : « Grille indiciaire de l'administration centrale et échelles indiciaires des différents corps et/ou catégories d'agents »

- **Objet :** Faire ressortir les éventuelles disparités entre échelles indiciaires des différents corps ou catégories de fonctionnaires et analyser le cas particulier des agents non-fonctionnaires

Modérateurs : Mme Aissatou Niang NDIAYE / M. Mamadou DIOP « CASTRO »

Rapporteur : M. Aliou DIOUF

b) Groupe 2 : « Régime indemnitaire »

- **Objet :** Analyser les iniquités et incohérences du régime indemnitaire et valider, en tout ou partie, les propositions de rationalisation et d'harmonisation des primes, indemnités et autres avantages consentis à différentes catégories d'agents, au regard à la fois de l'équité et de la prise en compte des contraintes de gestion de la masse salariale.

Modérateurs : M. Moustapha TALL / Mme Fatou DIAGNE

Rapporteur : M. Cheikh SAMB

c) Groupe 3 : « Système de rémunération basé sur les performances »

Objet : Etudier, au regard des nécessités d'une évaluation objective, les lacunes du système actuel d'avancement de grade et les modalités d'application du nouveau système d'évaluation basé sur les performances.

Modérateurs : M. Abdou Karim LO / M. Aliou FAYE

Rapporteur : M. Madogal THIOUNE

d) Groupe 4 : « Système de rémunération du personnel dirigeant et des autres membres du personnel dans le secteur parapublic »

- **Objet :** Faire ressortir les éventuelles disparités et incohérences dans les rémunérations des dirigeants des entités du secteur parapublic (Agences, EPA et EPS) et des membres de leurs personnels.

Modérateurs : M. Ousmane SALL/ M. GAYE (DSP)

Rapporteur : M. Aliou SARR

Chaque groupe de travail désignera en son sein un rapporteur supplémentaire.

Dans chaque groupe, un membre du Cabinet MGP-Afrique fera une communication introductive, avec, éventuellement, des tableaux d'illustration du diagnostic et des textes de référence.

A l'issue de leurs travaux, les groupes présenteront leurs conclusions en plénière, à la fin de la seconde journée, avant la synthèse et la clôture de l'atelier.

IV. RESULTATS ATTENDUS

A la fin de l'atelier, les résultats suivants devraient avoir été obtenus :

- le diagnostic a été étudié et éventuellement enrichi d'informations complémentaires;
- certaines données ont été éventuellement actualisées;
- les propositions d'amélioration du système de rémunération ont été examinées et discutées et celles ayant fait l'objet d'un consensus, recensées.

V. AGENDA DE L'ATELIER

VOIR PAGE SUIVANTE

AGENDA DE L'ATELIER

Horaires	Activités	Personnes-ressources
Jour 1		
8H:30 - 9 H	Mise en place	DAGE/MFPRERSP
9H – 9H: 45	Allocution de Madame la Présidente du Haut Conseil du Dialogue Social	Comité d'Orientation et de Pilotage
	Allocution du Ministre du Budget	
	Allocution de Madame le Ministre de la Fonction publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public	
9H:45 -10H15	Présentation du rapport de synthèse de l'étude	Cabinet MGP-Afrique
10H:15 – 10H:45	Pause-café	
10H:45 -12H:45	Discussions générales	Modérateur général
12H:45 – 13 H:00	Constitution des groupes de travail	Comité d'orientation et de pilotage
13H:00 - 14H:30	Pause-déjeuner	
14H:30 -16H:00	Travaux de groupe	Membres des groupes de travail, modérateurs et rapporteurs
16H:00 -16H:15	Pause-café	
16H:15 -18H:00	Travaux de groupe (suite)	Membres des groupes de travail, modérateurs et rapporteurs
Jour 2		
9H: 00-11H: 00	Finalisation des rapports de groupe	Rapporteurs des groupes
11H:00-13H:00	Séance plénière : restitution des travaux de groupe et discussions	Modérateur général
13H:00-13H:30	Clôture de l'atelier	

ANNEXE 6 : liste des graphiques et tableaux dans le corps du rapport

Tableau 1 et figure 1: Répartition des effectifs concernés, par hiérarchie (année 2014)	23
Tableau 2 et figure 2 : Répartition des effectifs concernés, par hiérarchie (novembre 2014).	24
Tableau 3 et figure 3 : Répartition des enseignants dans les effectifs.....	24
Figure 4 : Répartition des effectifs par sexe.....	25
TABLEAU 5 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES A.....	134
TABLEAU 6: SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES A.....	135
TABLEAU 7 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES B.....	136
TABLEAU 8 : SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES B.....	137
TABLEAU 9 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES C.....	138
TABLEAU 10 : SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE : HIÉRARCHIES C.....	139
TABLEAU 11 : EXEMPLES DE QUELQUES RÉMUNÉRATIONS DANS LES AGENCES	140
TABLEAU 12 : EXEMPLES DE REMUNERATIONS COMPAREES DE DIRECTEURS D'AGENCES NATIONALES ET DE RESPONSABLES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE NIVEAU COMPARABLE	140
TABLEAU 13 : INDEMNITÉS ET PRIMES PAYÉES AUX AGENTS DE L'ETAT, MOIS DE NOVEMBRE 2014	142
TABLEAU 17 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE A1 ET AS	158
TABLEAU 18 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE A2 ET A3	159
TABLEAU 19 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE B (1 à 4).....	161
TABLEAU 20 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE C, D et Non Défini (ND).....	162
Tableau 14 : Scénario 1 – Analyse de la simulation basée sur un échantillon assez représentatif d'agents.	163

ANNEXE 7 : différents autres tableaux et simulations

**TABEAU 5 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES A**

GRADES/CLASSES ET ECHELONS	INDICES				
	A spécial 1	A spécial 2	A1	A2	A3
Classe exceptionnelle	4064	3837	3837	3600	3317
Première classe					
2 ^e échelon	3828	3636	3600	3451	3104
1 ^{er} échelon	3566	3380	3338	3317	2899
Deuxième classe					
2 ^e échelon	3319	3156	3124	3040	2674
1 ^{er} échelon	3157	2977	2921	2801	2491
Troisième classe					
2 ^e échelon	2947	2778	2712	2667	2352
1 ^{er} échelon	2725	2570	2491	2406	2143
Quatrième classe					
2 ^e échelon	2452	2356	2296	2097	1928
1 ^{er} échelon	2215	2143	2020	1715	1715
Stagiaire	2215	2143	2020	1715	1715

TABLEAU 6: SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES A

GRADES/CLASSES ET ECHELONS	SOLDE INDICIAIRE				
	A spécial 1	A spécial 2	A1	A2	A3
Classe exceptionnelle	208 970,88	197 298,54	197 298,54	185 112,00	170 560,14
Première classe					
2 ^e échelon	196 835,76	186 963,12	185 112,00	177 450,42	159 607,68
1 ^{er} échelon	183 363,72	173 799,60	171 639,96	170 560,14	149 066,58
Deuxième classe					
2 ^e échelon	170 662,98	162 281,52	160 636,08	156 316,80	137 497,08
1 ^{er} échelon	162 332,94	153 077,34	150 197,82	144 027,42	128 087,22
Troisième classe					
2 ^e échelon	151 534,74	142 844,76	139 451,04	137 137,14	120 939,84
1 ^{er} échelon	140 119,50	132 149,40	128 087,22	123 716,52	110 193,06
Quatrième classe					
2 ^e échelon	126 081,84	121 145,52	118 060,32	107 827,74	99 137,76
1 ^{er} échelon	113 895,30	110 193,06	103 868,40	88 185,30	88 185,30
Stagiaire	113 895,30	110 193,06	103 868,40	88 185,30	88 185,30

TABLEAU 7 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES B

GRADES ECHELONS	INDICES			
	B1	B2	B 3	B 4
Principal de classe exceptionnelle	3124	2921		
Principal			2467	2092
3 ^e échelon				
2 ^e échelon			2358	2047
1 ^{er} échelon			2278	1939
première classe			2157	1856
3 ^e échelon				
2 ^e échelon	2921	2736	2020	1774
1 ^{er} échelon	2712	2528	1886	1645
Deuxième classe			1753	1560
4 ^e échelon				
3 ^e échelon			1629	1470
2 ^e échelon	2491	2358	1550	1357 1223
1 ^{er} échelon	2356	2215	1441	1140
Troisième classe			1298	
2 ^e échelon	2200	2047		
1 ^{er} échelon	2010	1881		
Quatrième classe				
2 ^e échelon	1825	1728		
1 ^{er} échelon	1568	1484		
STAGIAIRE				1140
			1298	
STAGIAIRE	1568	1484	1298	1140

**TABLEAU 8 : SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES B**

GRADES ECHELONS	SOLDES INDICIAIRES			
	B1	B2	B 3	B 4
Principal de classe exceptionnelle	160 636,08	150 197,82		
Principal			126 853,14	107 570,64
3 ^e échelon				
2 ^e échelon			121 248,36	105 256,74
1 ^{er} échelon			117 134,76	99 703,38
première classe			110 912,94	95 435,52
3 ^e échelon				
2 ^e échelon	150 197,82	140 685,12	103 868,40	91 219,08
1 ^{er} échelon	139 451,04	129 989,76	96 978,12	84 585,90
Deuxième classe			90 139,26	80 215,20
4 ^e échelon				
3 ^e échelon			83 763,18	75 587,40
2 ^e échelon	128 087,22	121 248,36	79 701,00	69 776,94
				62 886,66
1 ^{er} échelon	121 145,52	113 895,30	74 096,22	58 618,80
Troisième classe			66 743,16	
2 ^e échelon	113 124,00	105 256,74		
1 ^{er} échelon	103 354,20	96 721,02		
Quatrième classe				
2 ^e échelon	93 841,50	88 853,76		
1 ^{er} échelon	80 626,56	76 307,28		
STAGIAIRE				58 618,80
			66 743,16	
STAGIAIRE	80 626,56	76 307,28	66 743,16	58 618,80

TABLEAU 9 : GRILLE INDICIAIRE DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES C

GRADES ECHELONS	INDICES		
	C 1	C 2	C 3
Principal de classe exceptionnelle			
Principal	1816	1566	1331
3 ^e échelon			
2 ^e échelon	1768	1548	1274
1 ^{er} échelon	1675	1497	1218
première classe	1600	1426	1181
3 ^e échelon			
2 ^e échelon	1564	1369	1141
1 ^{er} échelon	1514	1284	1103
Deuxième classe	1403	1210	1047
4 ^e échelon			
3 ^e échelon	1298	1156	1037
2 ^e échelon	1214	1098	979
1 ^{er} échelon	1138	1041	940
Troisième classe	1053	983	894
2 ^e échelon			
1 ^{er} échelon			
Quatrième classe			
2 ^e échelon			
1 ^{er} échelon			
STAGIAIRE			
	1053	983	894
STAGIAIRE	1053	983	894

TABLEAU 10 : SOLDES INDICIAIRES DES CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE :
HIÉRARCHIES C

GRADES ECHELONS	SOLDE INDICIAIRE		
	C 1	C 2	C 3
Principal de classe exceptionnelle			
Principal	93 378,72	80 523,72	68 440,02
3 ^e échelon			
2 ^e échelon	90 910,56	79 598,16	65 509,08
1 ^{er} échelon	86 128,50	76 975,74	62 629,56
première classe	82 272,00	73 324,92	60 727,02
3 ^e échelon			
2 ^e échelon	80 420,88	70 393,98	58 670,22
1 ^{er} échelon	77 849,88	66 023,28	56 716,26
Deuxième classe	72 142,26	62 218,20	53 836,74
4 ^e échelon			
3 ^e échelon	66 743,16	59 441,52	53 322,54
2 ^e échelon	62 423,88	56 459,16	50 340,18
1 ^{er} échelon	58 515,96	53 528,22	48 334,80
Troisième classe	54 145,26	50 545,86	45 969,48
2 ^e échelon			
1 ^{er} échelon			
Quatrième classe			
2 ^e échelon			
1 ^{er} échelon			
STAGIAIRE			
STAGIAIRE	54 145,26	50 545,86	45 969,48

TABLEAU 11 : EXEMPLES DE QUELQUES RÉMUNÉRATIONS DANS LES AGENCES

	Salaire brut mensuel	Effectifs	Salaire moyen
CADRES			
OLAG	3 568 200	4	892 050
ASP	3 471 052	4	867 763
FERA	2 707 000	3	902 333
ADPME	1 858 664	2	929 332
DIRECTEURS			
ASP	16 786 518	5	3 357 304
ADPME	16 250 000	6	2 708 333
FERA	7 960 000	2	3 980 000
OLAG	5 453 700	3	1 817 900
OLAG	3 935 700	15	262 380
ASP	1 190 000	5	238 000
FERA	1 136 000	4	284 000
ADPME	515 847	2	257 924

TABLEAU 12 : EXEMPLES DE REMUNERATIONS COMPAREES DE DIRECTEURS D'AGENCES NATIONALES ET DE RESPONSABLES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE NIVEAU COMPARABLE

EMPLOI OCCUPE	STRUCTURE D'ORIGINE	SALAIRE BRUT
Directeur général	ASP	7 986 518
Administrateur	FERA	5 610 000
Directeur des routes	FERA	5 530 000
INSP. GEN. D'ETAT	Fonction publique	4 415 701
PROFESSEUR	UNIVERSITE	4 022 773
Directeur général	ADPME	4 000 000
Secrétaire général	ADPME	4 000 000
ASSISTANT	UNIVERSITE	3 873 117
MAITRE DE CONFERENCE	UNIVERSITE	3 551 170
Directeur général	OLAG	3 000 000
Secrétaire général	ASP	2 800 000
CRYPTOLOGUE	Fonction publique	2 776 701

Directeur des opérations	ADPME	2 500 000
Directeur administratif et financier	ADPME	2 500 000
Directeur	FERA	2 430 000
MAGISTRAT HORS RANG	Fonction publique	2 382 583
CONSEILLER	Fonction publique	2 177 797
CONSEILLER MAITRE COUR DES COMPTES	Fonction publique	2 065 488
Agent comptable	ASP	2 000 000
Directeur des opérations	ASP	2 000 000
Directeur des ressources hum.	ASP	2 000 000
MAGISTRAT 1ER GROUPE	Fonction publique	1 582 067
CONSEIL. ORG.	Fonction publique	1 507 013
ADM. AFF-MARIT.	Fonction publique	1 473 998
ADM. CIVIL	Fonction publique	1 346 999
Directeur administratif et financier	OLAG	1 298 000
Directeur technique	OLAG	1 155 700

TABLEAU 13 : INDEMNITÉS ET PRIMES PAYÉES AUX AGENTS DE L'ETAT, MOIS DE NOVEMBRE 2014

Total général

9 116 542 214**33,44%****27 264 288 125**

Corps/bénéficiaires	Indemnités et primes	Cumul des Indemnités et primes	Incidence sur le Salaire perçu par le Corps	Incidence sur la masse salariale globale perçue par l'ensemble des corps	Masse salariale mensuelle
INSTITUTEUR (B3)	1 415 029 674	1 415 029 674	25,25%	5,19%	5 602 987 645
INSTITUTEUR ADJ. (C2)	1 084 074 580	2 499 104 254	31,66%	3,98%	3 424 043 866
PROF. ENS. MOY. (A3)	636 181 271	3 135 285 525	28,38%	2,33%	2 241 428 953
PROF. CEMG (B2)	581 751 334	3 717 036 859	30,81%	2,13%	1 888 251 102
MAGISTRAT 1ER GROUPE (A1)	507 859 333	4 224 896 192	80,45%	1,86%	631 244 738
INSTITUTEUR ADJ. REF (C2)	367 826 557	4 592 722 749	34,54%	1,35%	1 065 061 454
ADM. CIVIL (A1)	365 082 560	4 957 805 309	77,22%	1,34%	472 796 633
PROF. ENS. SEC/PSY CONS A1 (A1)	335 365 399	5 293 170 708	27,66%	1,23%	1 212 337 524
INSTITUTEUR REF. (B3)	288 516 790	5 581 687 498	29,89%	1,06%	965 281 015
DOCTEUR MED. REF (AS)	179 820 690	5 761 508 188	54,95%	0,66%	327 247 602
INSP. GEN. D ETAT (AS)	172 405 493	5 933 913 681	86,76%	0,63%	198 706 548
MAGISTRAT HORS RANG (AS)	148 053 693	6 081 967 374	76,72%	0,54%	192 989 249
PROF. CEMG REF. (B2)	130 160 921	6 212 128 295	33,87%	0,48%	384 298 028
INSP. E-E-P OU SPE. E-T-P (A1)	119 403 731	6 331 532 026	36,22%	0,44%	329 655 425
PROF. ENS. MOY. REF. (A3)	116 210 950	6 447 742 976	30,55%	0,43%	380 443 810
DOCTEUR MED. (AS)	89 598 000	6 537 340 976	52,04%	0,33%	172 172 292
MAITRE ENS.TECH.-PROF. (B3)	82 779 600	6 620 120 576	29,56%	0,30%	280 059 769
SECR. ADM-RED-INT (B2)	81 106 429	6 701 227 005	42,53%	0,30%	190 697 556

INSP./ OFF. DOUANES (A1)	80 374 192	6 781 601 197	65,25%	0,29%	123 186 475
AGENT CONTRACTUEL	74 989 431	6 856 590 628	33,35%	0,28%	224 822 757
PROF. ENS. SEC A1 REF (A1)	74 231 225	6 930 821 853	30,11%	0,27%	246 503 025
ING. INFO. (AS)	73 615 975	7 004 437 828	56,45%	0,27%	130 402 245
DOCTEUR MED. CHU (AS)	70 425 550	7 074 863 378	60,94%	0,26%	115 570 724
AGENT HYG C1 (C1)	66 685 160	7 141 548 538	35,31%	0,24%	188 880 490
INTERNES DES HOPITAUX	65 105 191	7 206 653 729	87,61%	0,24%	74 312 172
INSP. TRESOR (A1)	59 522 000	7 266 175 729	56,23%	0,22%	105 855 520
INSP. IMPOT (A1)	59 378 901	7 325 554 630	49,68%	0,22%	119 515 034
PROF. EPS. A1 (A1)	58 424 437	7 383 979 067	27,37%	0,21%	213 478 820
AGENT CONST. DOUANE (B4)	58 213 823	7 442 192 890	58,85%	0,21%	98 919 744
AGENT TECH. EAUX & F.& CH. (B4)	57 036 245	7 499 229 135	47,63%	0,21%	119 741 986
MAITRE EPS B (B4)	56 944 550	7 556 173 685	32,35%	0,21%	176 011 790
INF. D'ETAT (B4)	52 347 853	7 608 521 538	23,22%	0,19%	225 427 591
CONT. DOUANES (B2)	46 142 039	7 654 663 577	59,70%	0,17%	77 293 882
TECH. SUP. SANTE (B2)	44 505 271	7 699 168 848	23,72%	0,16%	187 650 287
GREFFIER (B2)	42 534 750	7 741 703 598	35,15%	0,16%	121 018 723
PREPOSE DOUANES (C1)	42 434 059	7 784 137 657	31,17%	0,16%	136 118 550
SAGE FEMME (B4)	42 101 390	7 826 239 047	23,98%	0,15%	175 554 460
AGENT BREV. DOUANES (B4)	38 276 848	7 864 515 895	60,42%	0,14%	63 347 630
PROF. EA/M (A3)	34 498 175	7 899 014 070	26,44%	0,13%	130 496 121
CONSEILLER (AS)	30 104 999	7 929 119 069	81,32%	0,11%	37 022 545
AGENT A SOLDE GLOBALE	29 759 879	7 958 878 948	80,49%	0,11%	36 974 382
INF. D'ETAT REF (B4)	28 402 347	7 987 281 295	27,47%	0,10%	103 401 169
BRIG. CHEF DOUANES (B2)	26 288 578	8 013 569 873	60,28%	0,10%	43 610 603

TECHN. SUP. GENIE SANIT. (B2)	25 846 774	8 039 416 647	44,45%	0,09%	58 150 830
DOCT. MEDICAL CHU REF (AS)	25 524 000	8 064 940 647	62,68%	0,09%	40 722 438
ADJUDANTHYG (B4)	24 463 482	8 089 404 129	37,14%	0,09%	65 862 613
AGENT SANIT. AUX2 (D3)	24 328 800	8 113 732 929	30,71%	0,09%	79 229 351
INSP. ENS-MOYEN-SECONDAIRE (A1)	23 791 150	8 137 524 079	27,79%	0,09%	85 600 288
CONT. TRESOR (B2)	23 724 691	8 161 248 770	40,98%	0,09%	57 888 446
SAGE FEMME REF. (B4)	23 494 500	8 184 743 270	26,93%	0,09%	87 251 937
ING. TRAV. PARC NAT. (B1)	23 425 535	8 208 168 805	47,69%	0,09%	49 116 924
COMMISSAIRE ENQ. ECO. (A1)	23 404 166	8 231 572 971	53,35%	0,09%	43 869 443
CONT. IMPOT (B2)	23 078 350	8 254 651 321	35,88%	0,08%	64 314 704
ATTACHE ADM. REF (A3)	22 783 711	8 277 435 032	36,53%	0,08%	62 364 933
EDUC. PRESCOL. (B3)	21 758 200	8 299 193 232	22,39%	0,08%	97 188 264
AGENT TECH. PARC NAT. B4 (B4)	21 351 110	8 320 544 342	45,79%	0,08%	46 630 287
EDUC. SPEC. (B1)	21 126 398	8 341 670 740	28,65%	0,08%	73 750 993
ECON. PLANIF. A3 (A3)	20 415 203	8 362 085 943	27,98%	0,07%	72 973 769
CONSEIL. AFF. ETR (A1)	20 218 994	8 382 304 937	63,65%	0,07%	31 766 244
AGENT ADM. AUX (B4)	19 307 214	8 401 612 151	22,04%	0,07%	87 606 592
INSP. EPJS (A1)	17 524 100	8 419 136 251	35,87%	0,06%	48 858 611
ASSISTANT INF. (C1)	17 370 800	8 436 507 051	24,29%	0,06%	71 511 210
INSP. TRAVAIL (A1)	17 293 600	8 453 800 651	44,80%	0,06%	38 604 296
ING. TRAV. EAUX & F.& CH. (B1)	17 237 075	8 471 037 726	47,28%	0,06%	36 460 582
AGENT TECHNIQUE E-F-CH (C1)	16 127 529	8 487 165 255	36,83%	0,06%	43 790 372
MAITRE E-T-P. REF. (B3)	15 525 575	8 502 690 830	36,20%	0,06%	42 884 479
CONSEILLER MAITRE COUR DES COMPTES (AS)	14 915 000	8 517 605 830	72,21%	0,05%	20 654 875

INF. ETAT AUX. (C1)	14 783 340	8 532 389 170	28,39%	0,05%	52 078 561
ASS. SOCIAL (B1)	14 511 371	8 546 900 541	22,60%	0,05%	64 210 551
CONT. CTRL ECO. (B2)	14 335 000	8 561 235 541	33,26%	0,05%	43 104 109
ANAL-PROG. INFO. (B1)	13 896 149	8 575 131 690	47,85%	0,05%	29 038 878
SECRET. DIRECTION (B1)	13 457 451	8 588 589 141	17,94%	0,05%	75 030 598
GREFFIER CHEF (B1)	12 506 675	8 601 095 816	48,24%	0,05%	25 925 651
ING. EAUX & F.& CH. (A1)	12 366 387	8 613 462 203	50,18%	0,05%	24 642 960
AGENT ADM. REF. (D3)	11 289 792	8 624 751 995	6,07%	0,04%	185 903 942
CONT. TRAVAIL (B2)	10 242 000	8 634 993 995	33,71%	0,04%	30 378 305
PROFESSEUR UNIVERSITE (AS)	9 806 553	8 644 800 548	81,26%	0,04%	12 068 319
CONSERV. PARC NAT. (A1)	9 292 253	8 654 092 801	52,88%	0,03%	17 571 084
MAITRE EPS B REF (B4)	9 264 000	8 663 356 801	38,93%	0,03%	23 795 387
PUPIT-PREP-PROG. (B4)	9 085 414	8 672 442 215	36,28%	0,03%	25 044 512
TECH. SUP. SANTE REF (B2)	8 968 896	8 681 411 111	24,71%	0,03%	36 303 101
CONSEIL. PLANIF. (A1)	8 636 550	8 690 047 661	34,05%	0,03%	25 363 908
INSTITUTEUR ADJ. AUX (C3)	8 408 000	8 698 455 661	35,22%	0,03%	23 870 390
ING. E-F-CH A2 (A2)	8 140 458	8 706 596 119	52,01%	0,03%	15 652 125
ARCHIV-BIB-DOC. (B2)	8 096 301	8 714 692 420	21,39%	0,03%	37 842 341
AGENT TECH. ELEVAGE (B4)	8 096 000	8 722 788 420	14,47%	0,03%	55 968 262
AGENT TECH. AGRIC. (B4)	7 866 000	8 730 654 420	18,60%	0,03%	42 279 695
AIDE INFIRMIERE (D3)	7 700 000	8 738 354 420	30,52%	0,03%	25 225 608
SECR. ADM-RED-INT. AUX2 (B4)	7 364 520	8 745 718 940	21,60%	0,03%	34 096 784
CHARGE ENS. REF. (B2)	7 342 200	8 753 061 140	26,87%	0,03%	27 328 988
EDUC. SPEC. REF (B1)	7 314 500	8 760 375 640	32,41%	0,03%	22 569 010
MEDIATEUR PEDAGOGIQUE (A3)	7 169 227	8 767 544 867	24,82%	0,03%	28 881 995

PREVENTIONNISTE C3 (C3)	6 816 524	8 774 361 391	22,93%	0,03%	29 733 586
ARCHITECTE-U-A-P A3 (A3)	6 514 360	8 780 875 751	26,09%	0,02%	24 967 058
MAGISTRAT (A1)	6 398 750	8 787 274 501	53,94%	0,02%	11 862 383
TECH. HORTI. (B4)	6 368 631	8 793 643 132	17,11%	0,02%	37 214 258
CHANCELIER (B2)	6 366 500	8 800 009 632	34,24%	0,02%	18 594 104
COMMIS ADM. AUX. (C3)	6 341 547	8 806 351 179	4,70%	0,02%	134 943 121
DOCTEUR VETO. (A1)	6 159 000	8 812 510 179	31,96%	0,02%	19 270 392
SOLDE PARTICULIERE AVEC ELTS FIXES	6 146 663	8 818 656 842	73,21%	0,02%	8 395 583
AIDE SOCIAL (B4)	6 130 500	8 824 787 342	24,84%	0,02%	24 675 605
CHIFFREUR (B4)	6 087 183	8 830 874 525	42,25%	0,02%	14 408 815
DOCTEUR VETO. REF (A1)	5 876 500	8 836 751 025	41,58%	0,02%	14 134 674
ASS. SOCIAL REF. (B1)	5 649 000	8 842 400 025	26,58%	0,02%	21 253 692
MAITRE DE CONFERENCE (AS)	5 638 772	8 848 038 797	79,39%	0,02%	7 102 340
ADM. CIVIL AUX. (A2)	5 614 700	8 853 653 497	26,70%	0,02%	21 032 097
ECON. PLANIF. A2 (A2)	5 482 000	8 859 135 497	30,56%	0,02%	17 938 113
ADM. CIVIL REF (A1)	5 349 844	8 864 485 341	48,52%	0,02%	11 025 286
ECON. PLANIF. REF A3 (A3)	5 339 900	8 869 825 241	45,61%	0,02%	11 708 708
INSTITUTEUR AUX (B4)	5 259 750	8 875 084 991	28,82%	0,02%	18 248 960
CONSERV. ARCHIV. A2 (A2)	5 036 064	8 880 121 055	26,43%	0,02%	19 057 773
INSTRUCT. EPS (B3)	4 883 500	8 885 004 555	27,45%	0,02%	17 787 292
INTERPRETE REF (B4)	4 863 333	8 889 867 888	31,44%	0,02%	15 466 209
AIDE SOCIAL REF. (B4)	4 596 000	8 894 463 888	27,90%	0,02%	16 471 565
TECH. SUP. TOPO-CADAST REF B1 (B1)	4 400 000	8 898 863 888	45,59%	0,02%	9 651 514
DOCT. MED. AUX1 (A1)	4 300 500	8 903 164 388	59,51%	0,02%	7 226 118

ING. AGRO. (A1)	4 121 500	8 907 285 888	16,63%	0,02%	24 790 331
CHAUFF. TP CAD-LOC REF (D3)	4 074 494	8 911 360 382	7,48%	0,01%	54 439 527
AGENT SANIT. (D1)	4 023 000	8 915 383 382	25,22%	0,01%	15 948 560
AGENT SANIT. REF. (D1)	3 975 515	8 919 358 897	29,82%	0,01%	13 330 037
DOCT. MED. CHU AUX1 (A1)	3 855 500	8 923 214 397	56,49%	0,01%	6 824 928
PROF. ENS. SEC A2 (A2)	3 790 000	8 927 004 397	70,66%	0,01%	5 363 580
AGENT TECH. OCEAN. P. MAR. (B4)	3 759 500	8 930 763 897	15,89%	0,01%	23 654 763
ING. TOPO/INSP. CADAST REF A2 (A2)	3 574 500	8 934 338 397	52,63%	0,01%	6 791 502
SECRET. DACTYLO (D1)	3 473 207	8 937 811 604	8,00%	0,01%	43 409 315
ING. TP OU TRANSP. A1 (A1)	3 451 420	8 941 263 024	35,40%	0,01%	9 751 013
ASSISTANT (AS)	3 250 000	8 944 513 024	83,91%	0,01%	3 873 117
TECHN. MEDICAL (B4)	3 180 000	8 947 693 024	21,15%	0,01%	15 036 487
JOURNALISTES (AS)	3 131 009	8 950 824 033	21,50%	0,01%	14 561 179
ING. TP OU TRANSP. A3 (A3)	3 113 930	8 953 937 963	30,59%	0,01%	10 178 245
SECR. ADM. REF EX ATT) (B2)	3 069 800	8 957 007 763	21,59%	0,01%	14 217 704
TECH. SUP. TOPO-CADAST REF B2 (B2)	2 940 000	8 959 947 763	41,97%	0,01%	7 004 450
ARCHIV-BIB-DOC REF (B2)	2 825 713	8 962 773 476	16,36%	0,01%	17 276 840
CONDUCT. TP AUX4 (D1)	2 726 070	8 965 499 546	6,36%	0,01%	42 837 318
ING. TRAV. CHIFFRE (B1)	2 704 599	8 968 204 145	57,24%	0,01%	4 725 224
ANIM. CULT. (B1)	2 673 494	8 970 877 639	10,04%	0,01%	26 623 582
TECH. SUP GEO-CARTO REF (B2)	2 669 000	8 973 546 639	42,74%	0,01%	6 244 901
PERFO-VERIF-OPER. (D1)	2 635 642	8 976 182 281	29,46%	0,01%	8 946 277
AGENT TECH. AGRIC. REF (B4)	2 607 500	8 978 789 781	17,63%	0,01%	14 786 662
CHAUFF-CONDUCT REF (D2)	2 482 045	8 981 271 826	7,52%	0,01%	33 023 678

CRYPTO. (A1)	2 388 665	8 983 660 491	86,03%	0,01%	2 776 701
ING. STAT OU DEMOG REF A2 (A2)	2 350 000	8 986 010 491	52,19%	0,01%	4 502 756
AGENT TECH. PARC NAT. C1 (C1)	2 344 642	8 988 355 133	38,13%	0,01%	6 148 945
ECON. PLANIF. REF. A2 (A2)	2 340 000	8 990 695 133	25,98%	0,01%	9 006 439
ING. TRAV. AGRIC. (B1)	2 337 500	8 993 032 633	10,76%	0,01%	21 727 194
CONSEIL. ORG. REF (A1)	2 320 500	8 995 353 133	76,99%	0,01%	3 014 026
ING. TP OU TRANSP A2 REF (A2)	2 288 297	8 997 641 430	56,40%	0,01%	4 057 023
GARDE E-F-CH (C1)	2 242 415	8 999 883 845	26,30%	0,01%	8 525 905
ING. STAT OU DEMOG A2 (A2)	2 170 500	9 002 054 345	52,28%	0,01%	4 151 738
ING. STAT OU DEMOG A3 (A3)	2 150 000	9 004 204 345	47,03%	0,01%	4 571 785
ING. TRAV-STAT A3 (A3)	2 119 360	9 006 323 705	41,56%	0,01%	5 099 008
TECH. SUP GEO-CARTO AUX3 (B3)	2 100 000	9 008 423 705	44,89%	0,01%	4 678 493
CONSEIL. TRAVAIL SOCIAL A1 (A1)	2 071 931	9 010 495 636	47,89%	0,01%	4 326 301
INSP. COOP. (A1)	2 016 000	9 012 511 636	42,62%	0,01%	4 730 404
ANIMATEUR A3 (A3)	1 952 500	9 014 464 136	18,61%	0,01%	10 492 600
DOCTEUR MED. AUX. 2 (A2)	1 920 000	9 016 384 136	57,10%	0,01%	3 362 265
PROF. EPS. A1 REF (A1)	1 783 700	9 018 167 836	29,80%	0,01%	5 986 332
ING. GEO-CARTO. A2 (A2)	1 760 000	9 019 927 836	48,17%	0,01%	3 653 415
TECH. SUP. TOPO-CADAST. (B2)	1 680 000	9 021 607 836	29,67%	0,01%	5 661 834
SECRET. BEP (B3)	1 657 120	9 023 264 956	14,73%	0,01%	11 251 486
ING. TELECOM. REF (A1)	1 566 500	9 024 831 456	53,48%	0,01%	2 928 933
ING. TRAV. ELEVAGE (B1)	1 562 500	9 026 393 956	10,50%	0,01%	14 887 050
ANIM. CULT. REF (B1)	1 557 500	9 027 951 456	15,14%	0,01%	10 285 947

TECH. SUP. ARCH-URB-HORTI (B2)	1 553 600	9 029 505 056	20,02%	0,01%	7 759 847
ING. AGRO. REF (A1)	1 550 000	9 031 055 056	22,63%	0,01%	6 849 181
TECH. SUP. TP OU TRANSP. (B2)	1 540 960	9 032 596 016	16,12%	0,01%	9 559 478
ING. PECHE A2 (A2)	1 536 500	9 034 132 516	19,28%	0,01%	7 970 187
TECH. SUP. TP OU TRANSP. REF (B2)	1 533 312	9 035 665 828	21,44%	0,01%	7 153 114
ING. GENIE RURAL (A1)	1 508 300	9 037 174 128	25,95%	0,01%	5 811 549
AGENT TECH. GENIE RURAL (B4)	1 483 525	9 038 657 653	15,69%	0,01%	9 453 110
AGENT SANIT. AUX3 E)	1 480 000	9 040 137 653	29,11%	0,01%	5 084 182
COMMIS ADM. AUX1 (D1)	1 455 250	9 041 592 903	16,16%	0,01%	9 007 532
TECH. SUP. SANTE AUX2 (B3)	1 395 000	9 042 987 903	28,29%	0,01%	4 931 389
AGENT REC. TRESOR AUX (C3)	1 392 860	9 044 380 763	2,94%	0,01%	47 385 315
AGENT TECH. ELEVAGE REF (B4)	1 361 500	9 045 742 263	17,56%	0,00%	7 753 115
ING. AGRO. (A2)	1 344 254	9 047 086 517	17,54%	0,00%	7 664 731
PHARMACIEN REF (A2)	1 280 000	9 048 366 517	62,32%	0,00%	2 053 920
ING. TP OU TRANSP. REF (A1)	1 250 980	9 049 617 497	24,44%	0,00%	5 119 028
PREVENTIONNISTE B4 (B4)	1 230 000	9 050 847 497	19,05%	0,00%	6 458 089
INF. ETAT AUX3 (C3)	1 220 000	9 052 067 497	32,74%	0,00%	3 726 409
ING. TP OU TRANSP. A2 (A2)	1 186 500	9 053 253 997	32,04%	0,00%	3 703 150
ING. TOPO./INSP. CADAST. A2 (A2)	1 166 500	9 054 420 497	40,82%	0,00%	2 857 339
ADM. AFF-MARIT. REF (A1)	1 165 000	9 055 585 497	79,04%	0,00%	1 473 998
ING. GEO-CARTO AUX4 (A3)	1 160 000	9 056 745 497	45,91%	0,00%	2 526 507
TECH. GEO CARTO REF. (B4)	1 150 000	9 057 895 497	39,59%	0,00%	2 904 627
AUXIL. HYG. C1 (C1)	1 130 845	9 059 026 342	36,80%	0,00%	3 073 261
ING. GENIE CIV. REF A1 (A1)	1 129 660	9 060 156 002	30,78%	0,00%	3 669 727

TECH. MAINTENANCE B4 (B4)	1 105 000	9 061 261 002	20,90%	0,00%	5 287 041
SECRET. BSEC (B2)	1 090 932	9 062 351 934	14,85%	0,00%	7 348 307
INSP. EPJS. A1 REF (A1)	1 085 500	9 063 437 434	26,00%	0,00%	4 175 441
SECRET. STENODACTYLO (C1)	1 061 331	9 064 498 765	4,25%	0,00%	24 984 399
DOCTEUR VETO. AUX1 (A2)	1 033 000	9 065 531 765	39,74%	0,00%	2 599 644
BRIG. CHEF HYG. (B4)	1 013 051	9 066 544 816	41,51%	0,00%	2 440 310
SECR. ADM-RED-INT AUX1 (B3)	970 000	9 067 514 816	27,39%	0,00%	3 541 401
ING STAT OU DEMOG A3 (A3)	966 500	9 068 481 316	37,13%	0,00%	2 603 184
ING. GENIE CIV. REF A3 (A3)	962 880	9 069 444 196	26,60%	0,00%	3 620 225
CONS. PRESCOL.REF. (B1)	960 000	9 070 404 196	26,69%	0,00%	3 597 444
DOCTEUR MED. AUX3 (A3)	960 000	9 071 364 196	60,40%	0,00%	1 589 521
ARCHITECTE-U-A-P A2 REF (A2)	946 571	9 072 310 767	26,14%	0,00%	3 621 339
AGENT ASSAISMT (D1)	910 000	9 073 220 767	28,48%	0,00%	3 195 093
ING. BIO-MEDICAL REF A3 (A3)	825 000	9 074 045 767	23,44%	0,00%	3 519 403
MEDIATEUR PEDAG (B1)	820 000	9 074 865 767	28,18%	0,00%	2 909 911
TECH. MAINTENANCE REF B4 (B4)	820 000	9 075 685 767	21,80%	0,00%	3 761 768
ING. TRAV. AGRIC REF (B1)	805 000	9 076 490 767	13,19%	0,00%	6 104 639
PROF. EPS (A2)	780 000	9 077 270 767	33,17%	0,00%	2 351 820
ING. MINES & GEO. A1 (A1)	770 000	9 078 040 767	17,89%	0,00%	4 304 228
ARCHITECTE U-A-P REF (A1)	761 600	9 078 802 367	23,29%	0,00%	3 270 205
TECH. SUP. PECHE (B2)	750 000	9 079 552 367	12,52%	0,00%	5 991 027
ING. TELECOM. REF A3 (A3)	750 000	9 080 302 367	51,56%	0,00%	1 454 723
PROF. CERTIF. (A1)	737 000	9 081 039 367	31,40%	0,00%	2 347 329
ING. GENIE RURAL REF A2 (A2)	728 400	9 081 767 767	32,19%	0,00%	2 262 972
ATTACHE ADM. (A3)	726 000	9 082 493 767	47,58%	0,00%	1 525 896

CONSERV. ARCHIV. A2 REF (A2)	702 733	9 083 196 500	20,98%	0,00%	3 349 266
ING. E-F-CH A3 (A3)	695 441	9 083 891 941	51,70%	0,00%	1 345 262
CONS. AFF-CULT (A2)	693 000	9 084 584 941	20,84%	0,00%	3 324 837
TECH. ARCH-URB-HORTI REF (B4)	675 000	9 085 259 941	16,35%	0,00%	4 129 391
AGENT ASS-CONST AUX. (C3)	658 438	9 085 918 379	2,24%	0,00%	29 356 608
ING. TRAV. ELEVAGE REF (B1)	635 000	9 086 553 379	18,40%	0,00%	3 450 950
PROF. CERTIF. REF (A1)	596 000	9 087 149 379	27,55%	0,00%	2 163 722
ATTACHE ADM. AUX2 (B1)	590 000	9 087 739 379	16,37%	0,00%	3 604 907
TECH. TOURISME AUX4 (B2)	575 000	9 088 314 379	10,44%	0,00%	5 507 319
ING. GEO-CARTO A1 REF (A1)	566 500	9 088 880 879	51,16%	0,00%	1 107 283
ING. STAT (A1)	566 500	9 089 447 379	45,73%	0,00%	1 238 726
TECH. SUP. GEO-CARTO. (B2)	560 000	9 090 007 379	30,29%	0,00%	1 848 494
ING. TP OU TRANSP A3 REF (A3)	551 483	9 090 558 862	29,55%	0,00%	1 866 482
DOCTEUR VETO REF A2 (A2)	540 000	9 091 098 862	44,56%	0,00%	1 211 870
TECH. SUP. AGRIC (B2)	525 000	9 091 623 862	9,66%	0,00%	5 432 836
ING. TELECOM. REF A2 (A2)	513 220	9 092 137 082	51,40%	0,00%	998 444
AGENT TECH. COOP. (C1)	512 000	9 092 649 082	52,18%	0,00%	981 274
ARCHITECTE U-A-P A3 REF (A3)	500 000	9 093 149 082	28,21%	0,00%	1 772 239
SECRET. G & P REF (B4)	500 000	9 093 649 082	28,04%	0,00%	1 783 259
ING. STAT. REF (A1)	500 000	9 094 149 082	52,44%	0,00%	953 471
PROF. EA/M REF (A3)	495 000	9 094 644 082	26,26%	0,00%	1 884 710
ING. AGRO. AUX2 (A2)	490 000	9 095 134 082	20,73%	0,00%	2 363 808
COMMIS ADM. REF (C2)	480 000	9 095 614 082	10,38%	0,00%	4 625 591
AGENT TECH. OCEAN. P. MAR. REF (B4)	455 000	9 096 069 082	18,38%	0,00%	2 475 469

ASSISTANT TECHNIQUE	453 000	9 096 522 082	100,00 %	0,00%	453 000
ING. GENIE RURAL REF A1 (A1)	420 000	9 096 942 082	20,82%	0,00%	2 017 349
ING. MINES & GEO. A2 (A2)	420 000	9 097 362 082	22,17%	0,00%	1 894 825
INSP. TRESOR REF (A1)	395 000	9 097 757 082	58,46%	0,00%	675 639
CONT. COOP. (B1)	385 000	9 098 142 082	9,12%	0,00%	4 220 971
OUVRIER TP AUX4 E)	379 965	9 098 522 047	12,92%	0,00%	2 940 027
ING. MINES & GEO. A1 REF (A1)	360 000	9 098 882 047	23,81%	0,00%	1 511 906
MEDIATEUR PEDAG REF (B1)	360 000	9 099 242 047	24,36%	0,00%	1 477 869
DOCTEUR VETO (A2)	360 000	9 099 602 047	30,50%	0,00%	1 180 154
ING. STAT. AUX (B2)	350 000	9 099 952 047	48,68%	0,00%	719 035
ING. MINES & GEO. A2 REF (A2)	350 000	9 100 302 047	20,17%	0,00%	1 734 912
TECH. SUP. GENIE RURAL B2 (B2)	335 000	9 100 637 047	20,64%	0,00%	1 622 809
CONSEIL. PLANIF. REF (A1)	326 500	9 100 963 547	27,19%	0,00%	1 200 874
INSP. IMPOTS ET DOM. A3 (A3)	324 000	9 101 287 547	27,54%	0,00%	1 176 379
PROJECTEUR TP. REF. (B4)	315 000	9 101 602 547	16,79%	0,00%	1 876 030
TECH. SUP. PECHE REF (B2)	315 000	9 101 917 547	16,12%	0,00%	1 954 362
ING. TRAV. TELECOM AUX2 (B2)	300 000	9 102 217 547	41,50%	0,00%	722 929
DOCT. VETO OCEANO. REF. (A1)	290 000	9 102 507 547	26,77%	0,00%	1 083 459
TRAVAIL SOCIAL SPECIALISE REF B1 (B1)	284 500	9 102 792 047	29,08%	0,00%	978 400
TECH. TOURISME AUX2 (A3)	280 000	9 103 072 047	20,08%	0,00%	1 394 419
ING. GENIE RURAL REF A3 (A3)	280 000	9 103 352 047	21,42%	0,00%	1 306 888
ADM AFF-MARIT AUX3 (A2)	280 000	9 103 632 047	23,29%	0,00%	1 202 318
ING. AGRO. (A3)	280 000	9 103 912 047	13,25%	0,00%	2 112 898
ING. TAV. GEO-CARTO REF (B1)	280 000	9 104 192 047	44,24%	0,00%	632 921

ING. GENIE RURAL A2 (A2)	276 900	9 104 468 947	27,35%	0,00%	1 012 552
ING. MINES & GEO A3 (A3)	276 500	9 104 745 447	24,39%	0,00%	1 133 433
ING. GEO-CARTO A2 REF (A2)	276 500	9 105 021 947	45,42%	0,00%	608 704
CONSEIL. AFF. ETR. AUX (A2)	276 500	9 105 298 447	23,63%	0,00%	1 170 172
DESSINATEUR REF C1 (C1)	273 220	9 105 571 667	5,74%	0,00%	4 758 046
ARCHITECTE-U-A-P A1 (A1)	271 600	9 105 843 267	19,68%	0,00%	1 379 799
ANIMATEUR. (B1)	270 000	9 106 113 267	8,90%	0,00%	3 034 668
OUVRIER IMPR REF (D3)	265 000	9 106 378 267	10,25%	0,00%	2 586 291
ING. TRAV. PLANIF. (B1)	260 000	9 106 638 267	14,75%	0,00%	1 762 364
AGENT ADM. AUX2 E)	257 496	9 106 895 763	4,60%	0,00%	5 593 926
AGENT SANIT. AUX (D2)	250 000	9 107 145 763	39,91%	0,00%	626 332
AGENT TECHN. STAT. (B4)	250 000	9 107 395 763	18,53%	0,00%	1 349 405
ING. BIO-MEDICAL REF A2 (A2)	250 000	9 107 645 763	21,26%	0,00%	1 175 677
MONIT. E.F.R. (C1)	250 000	9 107 895 763	4,12%	0,00%	6 075 315
ING. GEO-CARTO. A1 (A1)	250 000	9 108 145 763	39,18%	0,00%	638 036
ING. DEMOG (A1)	250 000	9 108 395 763	51,70%	0,00%	483 519
ING. TOPO/INSP. CADAST. A1 (A1)	250 000	9 108 645 763	39,21%	0,00%	637 536
CHARGE ENS. (B2)	240 000	9 108 885 763	29,78%	0,00%	805 966
INSTRUCT. EPS REF (B3)	235 000	9 109 120 763	42,31%	0,00%	555 410
OUVRIER TP AUX (D1)	210 000	9 109 330 763	7,51%	0,00%	2 796 980
TECH. HORTI. AUX4 (C1)	206 000	9 109 536 763	33,98%	0,00%	606 271
PROF. EPS REF (A2)	202 200	9 109 738 963	34,85%	0,00%	580 237
PREVENTIONNISTE A3 (A3)	200 000	9 109 938 963	16,84%	0,00%	1 187 450
OUVRIER TP AUX3 (D3)	187 792	9 110 126 755	6,31%	0,00%	2 977 395
INSP. ADJ. EE-P REF. (B2)	180 000	9 110 306 755	15,45%	0,00%	1 165 415

ING. TOPO./INSP. CADAST. A3 (A3)	180 000	9 110 486 755	31,84%	0,00%	565 348
COMPTABLE B2 (B2)	175 000	9 110 661 755	35,04%	0,00%	499 391
COMMIS ADM. (C2)	172 500	9 110 834 255	8,20%	0,00%	2 103 026
ING. BIO-MEDICAL REF A1 (A1)	165 000	9 110 999 255	17,12%	0,00%	963 900
COMMIS ADM. AUX2 (D2)	161 600	9 111 160 855	10,26%	0,00%	1 574 355
OUV-SURV TP. REF (C3)	153 420	9 111 314 275	8,54%	0,00%	1 796 375
SECR. ADM-RED-INT AUX3 (C1)	150 000	9 111 464 275	3,68%	0,00%	4 074 259
ARCHITECTE-U-A-P A2 (A2)	140 000	9 111 604 275	17,95%	0,00%	779 766
PHYSICIEN REF. (A2)	140 000	9 111 744 275	22,77%	0,00%	614 870
ING. AGRO. AUX3 (A3)	140 000	9 111 884 275	18,69%	0,00%	749 005
AGENT HOTELLERIE AUX (C1)	130 000	9 112 014 275	6,37%	0,00%	2 039 690
PROF. ENS. SEC A2 REF (A2)	130 000	9 112 144 275	26,97%	0,00%	482 044
CHAUFF. TP CADRE LOCAL (D3)	130 000	9 112 274 275	13,75%	0,00%	945 147
ADJOINT ENS. (A3)	125 000	9 112 399 275	21,30%	0,00%	586 981
MEDIATEUR PEDAGOGIQUE REF (A3)	125 000	9 112 524 275	33,74%	0,00%	370 467
CONSERV. ARCHIV. A2 AUX2 (B1)	120 930	9 112 645 205	18,02%	0,00%	670 930
CONS. EP (B2)	120 000	9 112 765 205	15,93%	0,00%	753 181
INSP. ADJ. EE-P (B2)	120 000	9 112 885 205	15,96%	0,00%	752 039
CONS. PRESCOL. (B1)	120 000	9 113 005 205	19,97%	0,00%	600 757
TECH. SUP. GENIE RUR. REF B2 (B2)	115 000	9 113 120 205	40,05%	0,00%	287 129
ARCHITECTE-U-A-P REF B1 (B1)	115 000	9 113 235 205	39,45%	0,00%	291 502
CONSERV. ARCHIV. A2 AUX1 (A3)	112 882	9 113 348 087	18,73%	0,00%	602 531
TECH. SUP. ARCH-URB-HORTI REF (B2)	105 000	9 113 453 087	15,66%	0,00%	670 526

TECH. SUP. ARCH-URB-HORTI AUX2 (B3)	105 000	9 113 558 087	16,02%	0,00%	655 313
TECHNICIEN EN TELECOM (B3)	100 000	9 113 658 087	19,52%	0,00%	512 258
TECH. GEO-CARTO. (B4)	100 000	9 113 758 087	26,77%	0,00%	373 498
MONITEUR (D1)	85 000	9 113 843 087	27,78%	0,00%	305 976
TRAVAIL SOCIAL SPECIALISE B1 (B1)	85 000	9 113 928 087	11,04%	0,00%	769 948
MONITEUR REF. (D1)	85 000	9 114 013 087	34,28%	0,00%	247 940
CONT. TRESOR REF (B2)	85 000	9 114 098 087	14,52%	0,00%	585 417
INSTITUTEUR (C2)	85 000	9 114 183 087	57,05%	0,00%	148 981
ING. TP OU TRANSP. A3 AUX2 (B1)	83 220	9 114 266 307	15,38%	0,00%	541 267
OUVRIER TP AUX2 (D2)	78 400	9 114 344 707	6,86%	0,00%	1 143 615
AGENT REC. TRESOR REF (C2)	72 700	9 114 417 407	9,97%	0,00%	728 871
TECH. SUP. MINES-GEO AUX (B2)	70 000	9 114 487 407	16,70%	0,00%	419 121
TECH. SUP. TP OU TRANSP AUX3 (B3)	70 000	9 114 557 407	16,79%	0,00%	416 812
ING. TRAV. E-F-CH REF (B1)	70 000	9 114 627 407	13,48%	0,00%	519 201
ING. TRAV. AGRIC AUX4 (B2)	70 000	9 114 697 407	12,25%	0,00%	571 649
CONT. CTRL ECO REF. (B2)	70 000	9 114 767 407	14,87%	0,00%	470 609
INSP. TRESOR REF. A2 (A2)	70 000	9 114 837 407	26,37%	0,00%	265 480
ING. PECHE A3 (A3)	70 000	9 114 907 407	20,88%	0,00%	335 294
PHARMACIEN (A2)	70 000	9 114 977 407	23,47%	0,00%	298 298
CONDUCT. TP (B4)	70 000	9 115 047 407	14,55%	0,00%	481 177
ING. E-F-CH REF (A1)	70 000	9 115 117 407	22,71%	0,00%	308 284
TECH. TOURISME AUX5 (B3)	70 000	9 115 187 407	12,85%	0,00%	544 695
CONS. AFF-CULTCONS. REF (A2)	70 000	9 115 257 407	4,24%	0,00%	1 651 308

TECH. SUP. AERO. CIV. (B2)	70 000	9 115 327 407	9,98%	0,00%	701 137
DESSINAT TP AUX (D1)	65 000	9 115 392 407	5,24%	0,00%	1 239 382
AGENT HOTELLERIE AUX6 (D3)	65 000	9 115 457 407	1,03%	0,00%	6 291 213
AGENT HOTELLERIE AUX3 (C3)	65 000	9 115 522 407	11,30%	0,00%	575 044
AGENT REC. TRESOR AUX3 (D3)	65 000	9 115 587 407	18,31%	0,00%	355 010
TECH. MAINTENANCE B2 (B2)	65 000	9 115 652 407	16,64%	0,00%	390 560
AGENT TECH. AGRIC AUX3 (C2)	61 600	9 115 714 007	29,75%	0,00%	207 067
MAITRE ADJ. EPS (C1)	60 000	9 115 774 007	17,37%	0,00%	345 474
MAITRE EPS C REF (C1)	60 000	9 115 834 007	20,01%	0,00%	299 898
ING. TRAV. PARC NAT. AUX4 (B4)	50 840	9 115 884 847	19,57%	0,00%	259 762
PREVENTIONNISTE A1 (A1)	50 000	9 115 934 847	14,61%	0,00%	342 340
MONITEUR AUX3 E)	50 000	9 115 984 847	17,30%	0,00%	289 081
ASSISTANT INF. (D1)	50 000	9 116 034 847	17,85%	0,00%	280 151
AGENT ELEVAGE AUX4 E)	50 000	9 116 084 847	29,79%	0,00%	167 830
CONT. TRESOR AUX4 (C1)	44 572	9 116 129 419	8,92%	0,00%	499 810
AGENT TECH. IMPR REF (C3)	40 000	9 116 169 419	4,19%	0,00%	954 919
ARCHIV-BIB-DOC AUX3 (B4)	37 793	9 116 207 212	10,45%	0,00%	361 555
ING. MINES & GEO AUX5 (B3)	35 000	9 116 242 212	9,36%	0,00%	374 112
CONT. TRESOR AUX3 (B4)	35 000	9 116 277 212	14,73%	0,00%	237 614
ARCHITECTE-U-A-P ADJ. (B1)	35 000	9 116 312 212	13,94%	0,00%	251 126
AGENT TECH. GENIE RURAL REF (B4)	35 000	9 116 347 212	20,10%	0,00%	174 171
TECH. MUSEE REF (B3)	35 000	9 116 382 212	12,32%	0,00%	284 161
ING. TRAV. PLANIF. REF (B1)	35 000	9 116 417 212	8,16%	0,00%	429 105
AGENT REC. TRESOR (C2)	34 000	9 116 451 212	1,65%	0,00%	2 057 675

GARDE FORESTIER REF (D3)	30 971	9 116 482 183	9,24%	0,00%	335 233
AGENT ASS-CONST (C2)	29 580	9 116 511 763	1,44%	0,00%	2 049 474
DESSINAT TP AUX4 (D3)	13 220	9 116 524 983	0,65%	0,00%	2 046 415
TECH. GEO-CARTO AUX2 (C1)	13 220	9 116 538 203	0,82%	0,00%	1 615 570
GARDE FORESTIER AUX E)	4 011	9 116 542 214	2,97%	0,00%	135 238
TECH. SUP. TOPO-CADAST REF C3 (C3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	2 747 060
AGENT MINES & GEO. AUX (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	204 163
CHAUFF.TP CAD-LOCAL AUX E)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	1 687 827
AGENT RURAL AUX1 (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	774 522
COMPTABLE C1 (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	141 953
AGENT TECH HORTI AUX3 E)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	314 265
AGENT TECH. PECHE REF (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	224 331
AGENT HOTELLERIE AUX7 E)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	1 580 994
AGENT TECH. ANIM. REF (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	337 612
AGENT TECH. AGRIC AUX2 (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	200 008
AGENT ELEVAGE AUX3 (D3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	180 948
DESSINATEUR C1 (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	387 748
AGENT TECH. HORTI AUX (C3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	1 438 110
AGENT ADM. (D3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	1 346 824
VERIF. CTRL ECO. (C2)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	550 749
CHEF DE CANTON (C3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	177 071
PREPOSE PECHE AUX2 E)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	133 176
AGENT TECH. TELECOM AUX (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	359 971
TECH. TOPO-CADAST. AUX4 D2 (D2)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	268 130

AGENT TECH. HORTI AUX2 (D3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	753 965
CAPIT-PILOTE-MAITRE AUX4 (B4)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	16 385
SECRET. STENOYPIST (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	437 200
AGENT ADM. AUX. 1 (D3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	242 640
AGENT TECH. ANIM. (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	640 936
TECH. SUP. TOPO-CADAST REF C1 (C1)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	168 213
AGENT TECH. AMENAG. (C2)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	256 162
MONIT. AGRIC. REF. (C3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	255 322
COMPTABLE B4 (B4)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	164 287
AGENT TECH. HORTI. (C2)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	218 880
DESSINAT TP. REF (C3)	0	9 116 542 214	0,00%	0,00%	1 854 245
Total général	9 116 542 214		33,44%	33,44%	27 264 288 125

TABLEAU 14 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE A1 ET AS

Hiérarchie	Corps	Primes et Indemnités	Surplus	Indice
A1	MAGISTRAT 1ER GROUPE (A1)	1 272 830	424 277	8 251
A1	ADM. CIVIL (A1)	1 040 121	346 707	6 743
AS	DOCTEUR MED. REF (AS)	351 212	117 071	2 277
A1	INSP. E-E-P OU SPE. E-T-P (A1)	225 241	75 080	1 460
AS	INSP. GEN. D ETAT (AS)	3 831 233	1 277 078	24 836
AS	MAGISTRAT HORS RANG (AS)	1 827 823	609 274	11 849
AS	DOCTEUR MED. (AS)	371 776	123 925	2 410
AS	ING. INFO. (AS)	451 632	150 544	2 928
A1	INSP./ OFF. DOUANES (A1)	582 422	194 141	3 776
A1	INSP. IMPOT (A1)	314 174	104 725	2 037
AS	DOCTEUR MED. CHU (AS)	303 558	101 186	1 968
A1	INSP. TRESOR (A1)	386 506	128 835	2 506
A1	INSP. EPJS (A1)	250 344	83 448	1 623
A1	COMMISSAIRE ENQ. ECO. (A1)	360 064	120 021	2 334
AS	DOCT. MEDICAL CHU REF (AS)	300 282	100 094	1 947
A1	INSP. TRAVAIL (A1)	326 294	108 765	2 115

AS	CONSEILLER (AS)	1 770 882	590 294	11 480
A1	CONSEIL. AFF. ETR (A1)	577 686	192 562	3 745
A1	CONSEIL. PLANIF. (A1)	183 756	61 252	1 191
A1	ING. EAUX & F.& CH. (A1)	353 325	117 775	2 290
AS	CONSEILLER MAITRE COUR DES COMPTES (AS)	1 491 500	497 167	9 669
A1	CONSERV. PARC NAT. (A1)	344 158	114 719	2 231
A1	DOCTEUR VETO. REF (A1)	183 641	61 214	1 190
AS	PROFESSEUR UNIVERSITE (AS)	3 268 851	1 089 617	21 191
A1	MAGISTRAT (A1)	228 527	76 176	1 481
A1	ADM. CIVIL REF (A1)	254 754	84 918	1 651
A1	ING. TP OU TRANSP. A1 (A1)	181 654	60 551	1 178
A1	INSP. E-E-P OU SPE. E-T-P (A1)	213 529	71 176	1 384
A1	DOCT. MED. AUX1 (A1)	430 050	143 350	2 788
AS	MAITRE DE CONFERENCE (AS)	2 819 386	939 795	18 277
A1	DOCT. MED. CHU AUX1 (A1)	321 292	107 097	2 083
A1	INSP. COOP. (A1)	288 000	96 000	1 867
A1	CONSEIL. TRAVAIL SOCIAL A1 (A1)	295 990	98 663	1 919
AS	ASSISTANT (AS)	3 250 000	1 083 333	21 068
A1	CONSEIL. ORG. REF (A1)	1 160 250	386 750	7 521
A1	ING. TELECOM. REF (A1)	261 083	87 028	1 692
A1	CRYPTO. (A1)	2 388 665	796 222	15 485
A1	ADM. AFF-MARIT. REF (A1)	1 165 000	388 333	7 552
A1	ING. STAT (A1)	283 250	94 417	1 836
A1	ING. GEO-CARTO A1 REF (A1)	283 250	94 417	1 836
A1	ING. STAT. REF (A1)	250 000	83 333	1 621
A1	INSP. TRESOR REF (A1)	395 000	131 667	2 561
A1	ING. GEO-CARTO. A1 (A1)	250 000	83 333	1 621
A1	ING. TOPO/INSP. CADAST. A1 (A1)	250 000	83 333	1 621
A1	ING. DEMOG (A1)	250 000	83 333	1 621
	TOTAL	35 588 994	11 862 998	

TABLEAU 15 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS
INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE A2 ET A3

Hiérarchie	Corps	Primes et Indemnités	Surplus	Indice
A3	ATTACHE ADM. REF (A3)	145 119	48 373	941
A2	ING. E-F-CH A2 (A2)	339 186	113 062	2 199
A3	ECON. PLANIF. REF A3 (A3)	197 774	65 925	1 282
A2	ING. TOPO/INSP. CADAST REF A2 (A2)	210 265	70 088	1 363
A2	PROF. ENS. SEC A2 (A2)	947 500	315 833	6 142
A3	ING. TRAV-STAT A3 (A3)	235 484	78 495	1 527
A3	ING. STAT OU DEMOG A3 (A3)	215 000	71 667	1 394
A2	ING. STAT OU DEMOG REF A2 (A2)	235 000	78 333	1 523

A2	ING. STAT OU DEMOG A2 (A2)	361 750	120 583	2 345
A2	ING. TP OU TRANSP A2 REF (A2)	286 037	95 346	1 854
A2	ING. GEO-CARTO. A2 (A2)	220 000	73 333	1 426
A2	DOCTEUR MED. AUX. 2 (A2)	320 000	106 667	2 074
A2	ING. TOPO./INSP. CADAST. A2 (A2)	233 300	77 767	1 512
A3	ING STAT OU DEMOG A3 (A3)	193 300	64 433	1 253
A2	DOCTEUR VETO. AUX1 (A2)	206 600	68 867	1 339
A3	ING. GEO-CARTO AUX4 (A3)	193 333	64 444	1 253
A2	PHARMACIEN REF (A2)	320 000	106 667	2 074
A3	DOCTEUR MED. AUX3 (A3)	320 000	106 667	2 074
A3	ATTACHE ADM. (A3)	363 000	121 000	2 353
A3	ING. TELECOM. REF A3 (A3)	250 000	83 333	1 621
A3	ING. E-F-CH A3 (A3)	347 721	115 907	2 254
A2	DOCTEUR VETO REF A2 (A2)	180 000	60 000	1 167
A2	ING. TELECOM. REF A2 (A2)	256 610	85 537	1 663
A2	ING. GEO-CARTO A2 REF (A2)	276 500	92 167	1 792
	TOTAL	6 853 479	2 284 493	

TABLEAU 16 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS
INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE B (1 à 4)

Hiérarchie	Corps	Primes et Indemnités	Surplus	Indice
B2	SECR. ADM-RED-INT (B2)	179 837	59 946	1 166
B2	GREFFIER (B2)	150 832	50 277	978
B4	AGENT TECH. EAUX & F.& CH. (B4)	188 862	62 954	1 224
B4	AGENT CONST. DOUANE (B4)	277 209	92 403	1 797
B2	CONT. DOUANES (B2)	346 933	115 644	2 249
B4	ADJUDANT HYG (B4)	210 892	70 297	1 367
B2	CONT. IMPOT (B2)	134 961	44 987	875
B4	AGENT BREV. DOUANES (B4)	306 215	102 072	1 985
B2	TECHN. SUP. GENIE SANIT. (B2)	258 468	86 156	1 676
B2	CONT. TRESOR (B2)	163 619	54 540	1 061
B1	ING. TRAV. PARC NAT. (B1)	241 500	80 500	1 566
B4	AGENT TECH. PARC NAT. B4 (B4)	169 453	56 484	1 098
B2	BRIG. CHEF DOUANES (B2)	386 597	128 866	2 506
B2	CONT. CTRL ECO. (B2)	140 539	46 846	911
B1	ING. TRAV. EAUX & F.& CH. (B1)	246 244	82 081	1 596
B2	CONT. TRAVAIL (B2)	157 569	52 523	1 021
B1	ANAL-PROG. INFO. (B1)	283 595	94 532	1 838
B1	GREFFIER CHEF (B1)	297 778	99 259	1 930
B4	PUPIT-PREP-PROG. (B4)	162 240	54 080	1 052
B4	MAITRE EPS B REF (B4)	118 769	39 590	770
B2	CHANCELIER (B2)	155 280	51 760	1 007
B4	INTERPRETE REF (B4)	101 319	33 773	657
B4	CHIFFREUR (B4)	209 903	69 968	1 361
B1	TECH. SUP. TOPO-CADAST REF B1 (B1)	151 724	50 575	984
B2	TECH. SUP. TOPO-CADAST REF B2 (B2)	140 000	46 667	908
B2	TECH. SUP GEO-CARTO REF (B2)	140 474	46 825	911
B1	ING. TRAV. CHIFFRE (B1)	450 767	150 256	2 922
B3	TECH. SUP GEO-CARTO AUX3 (B3)	140 000	46 667	908
B4	TECH. GEO CARTO REF. (B4)	104 545	34 848	678
B4	BRIG. CHEF HYG. (B4)	202 610	67 537	1 313
B2	ING. TRAV. TELECOM AUX2 (B2)	150 000	50 000	972
B2	ING. STAT. AUX (B2)	175 000	58 333	1 134
B1	ING. TAV. GEO-CARTO REF (B1)	140 000	46 667	908
B3	INSTRUCT. EPS REF (B3)	235 000	78 333	1 523
B1	ARCHITECTE-U-A-P REF B1 (B1)	115 000	38 333	745
B2	TECH. SUP. GENIE RUR. REF B2 (B2)	115 000	38 333	745
	TOTAL	7 148 734	2 382 911	

TABLEAU 17 : PRIMES ET INDEMNITÉS > 2/3 SOLDE DE BASE, VALORISÉES EN POINTS INDICIAIRES CORPS HIÉRARCHIE C, D et Non Défini (ND)

Hiérarchie	Corps	Primes et Indemnités	Surplus	Indice
C1	AGENT HYG C1 (C1)	160 301	53 434	1 039
ND	INTERNES DES HOPITAUX	290 648	96 883	1 884
C1	AGENT TECHNIQUE E-F-CH (C1)	116 866	38 955	758
ND	AGENT A SOLDE GLOBALE	188 354	62 785	1 221
ND	SOLDE PARTICULIERE AVEC ELTS FIXES	1 536 666	512 222	9 962
C1	AGENT TECH. PARC NAT. C1 (C1)	130 258	43 419	844
C1	AUXIL. HYG. C1 (C1)	161 549	53 850	1 047
C1	AGENT TECH. COOP. (C1)	256 000	85 333	1 660
D2	AGENT SANIT. AUX (D2)	83 333	27 778	540
ND	ASSISTANT TECHNIQUE	453 000	151 000	2 937
D1	ASSISTANT INF. (D1)	50 000	16 667	324
	TOTAL	3 426 975	1 142 325	

Tableau 21 : Scénario – Analyse de la simulation basée sur un échantillon assez représentatif d'agents.

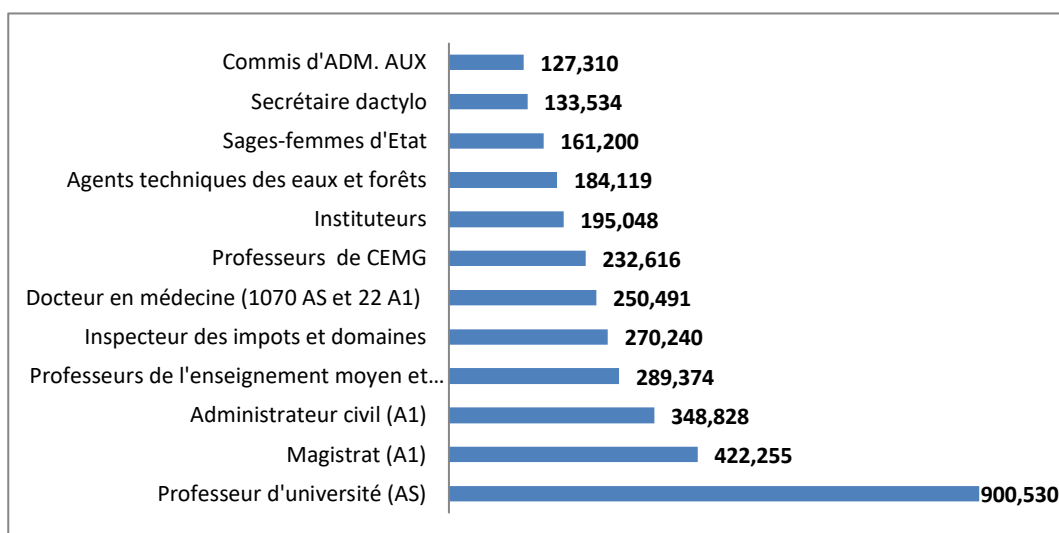
Corps	Effectifs	Primes et Indemn. par Agent	Solde de base par Agent	Montant incorporé à 10%	Incidence sur la masse salariale	Montant incorporé à 25%	Incidence sur la masse salariale	Montant incorporé à 50%	Incidence sur la masse salariale	Montant incorporé à 75%	Incidence sur la masse salariale
Professeur d'université	6	3 115 887	588 942	900 530	24%	1 367 913	37%	2 146 885	58%	2 925 857	79%
Magistrat	480	1 366 485	285 607	422 255	26%	627 227	38%	968 849	59%	1 310 470	79%
Administrateur civil	372	995 786	249 250	348 828	28%	498 196	40%	747 142	60%	996 089	80%
Inspecteur des impôts et domaines	189	314 174	238 822	270 240	49%	317 366	57%	395 909	72%	474 453	86%
Docteur en médecine	1 092	342 055	216 286	250 491	45%	301 799	54%	387 313	69%	472 827	85%
Professeurs de l'enseignement moyen et secondaire	8 561	135 730	275 801	289 374	70%	309 733	75%	343 666	84%	377 599	92%
Professeurs de CEMG	5 766	123 467	220 270	232 616	68%	251 136	73%	282 003	82%	312 870	91%
Agents techniques des eaux et forêts	302	188 861	165 233	184 119	52%	212 448	60%	259 664	73%	306 879	87%
Instituteurs	34 040	92 698	185 779	195 048	70%	208 953	75%	232 127	83%	255 302	92%
Sages-femmes d'Etat	864	75 921	153 609	161 200	70%	172 589	75%	191 569	83%	210 549	92%
Secrétaire dactylo	213	16 306	131 903	133 534	90%	135 980	92%	140 056	94%	144 133	97%
Commis d'ADM. AUX	735	8 627	126 448	127 310	94%	128 605	95%	130 762	97%	132 919	98%
TOTAL	52 620	6 775 997	2 837 950	3 515 545	37%	4 531 945	47%	6 225 945	65%	7 919 947	82%

Ce travail de simulation a été fait sur la base de l'échantillon ci-dessous :

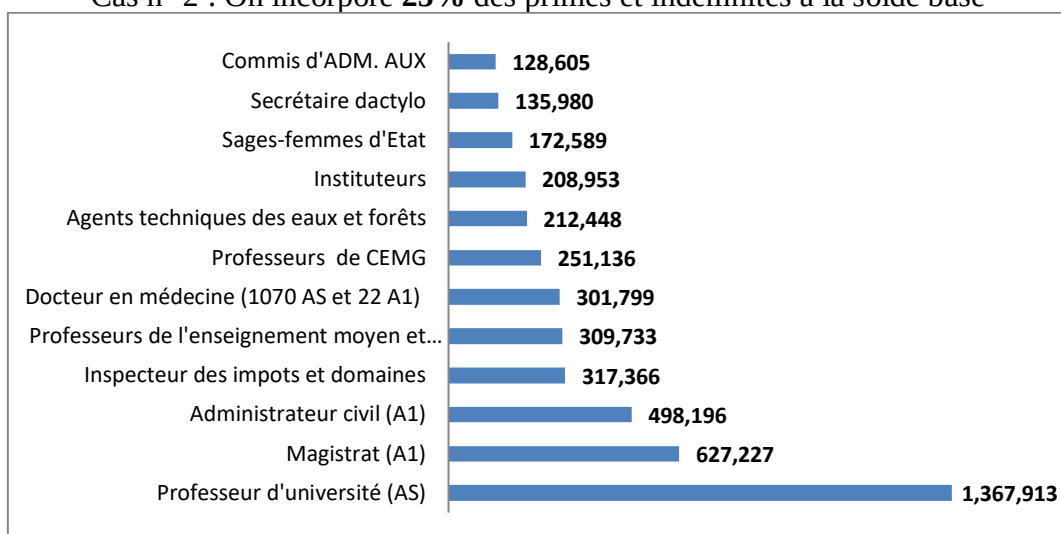
- Prof. d'Université (AS)
- Magistrats (A1)
- Administrateurs civils (A1)
- Inspecteurs des impôts et domaines (A1)
- Docteurs en Médecine
- Professeurs de l'enseignement Moyen et Secondaire
- Professeurs de CEMG
- Instituteurs
- Agents techniques des eaux et forêts
- Sages-femmes d'État
- Secrétaires dactylo
- Commis d'ADM. AUX.

Diagrammes illustratifs de la simulation sur la base des différentes hypothèses

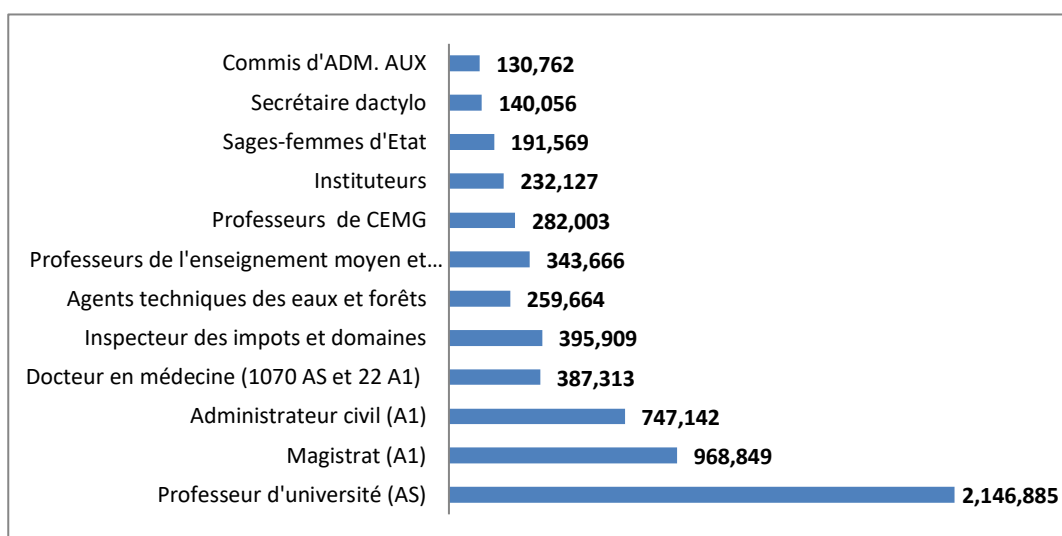
Cas n° 1 : On incorpore **10%** des primes et indemnités à la solde base



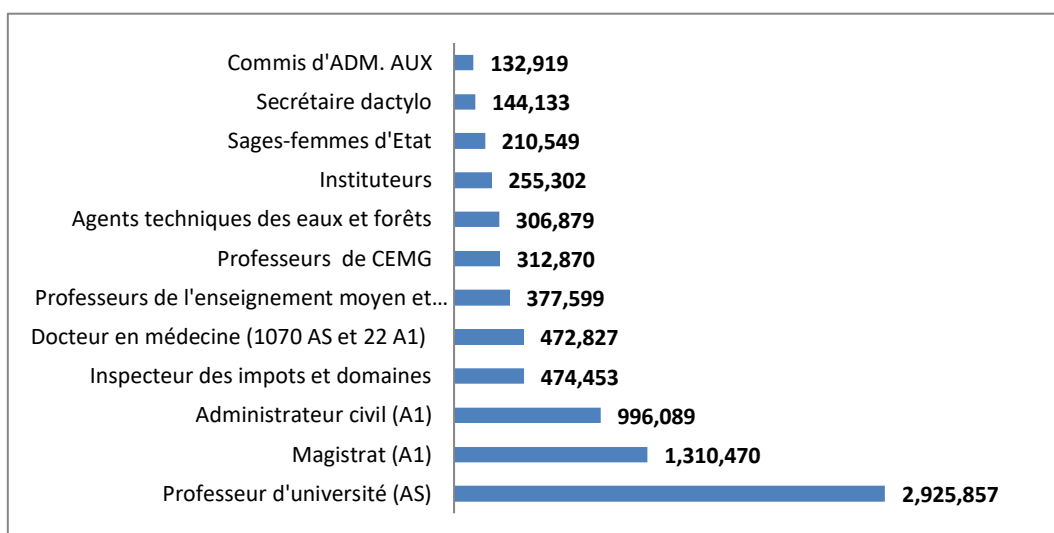
Cas n° 2 : On incorpore 25% des primes et indemnités à la solde base



Cas n° 3 : On incorpore 50% des primes et indemnités à la solde base

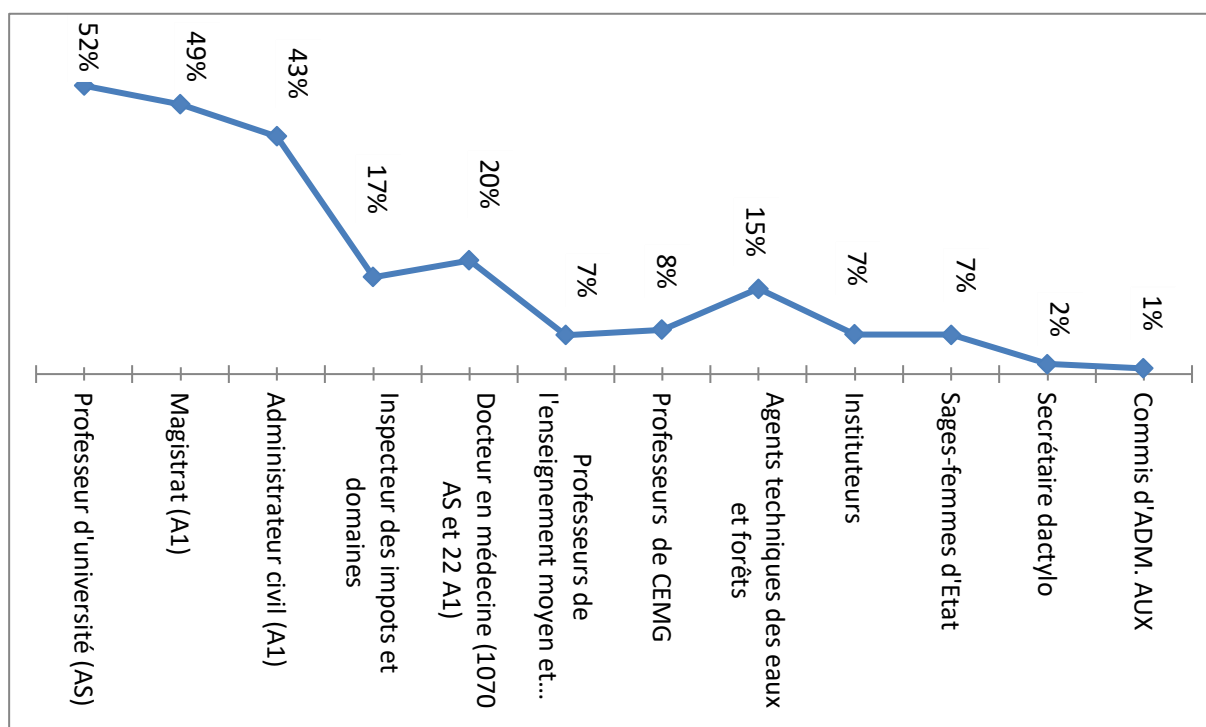


Cas n° 4 : On incorpore 75% des primes et indemnités à la solde base

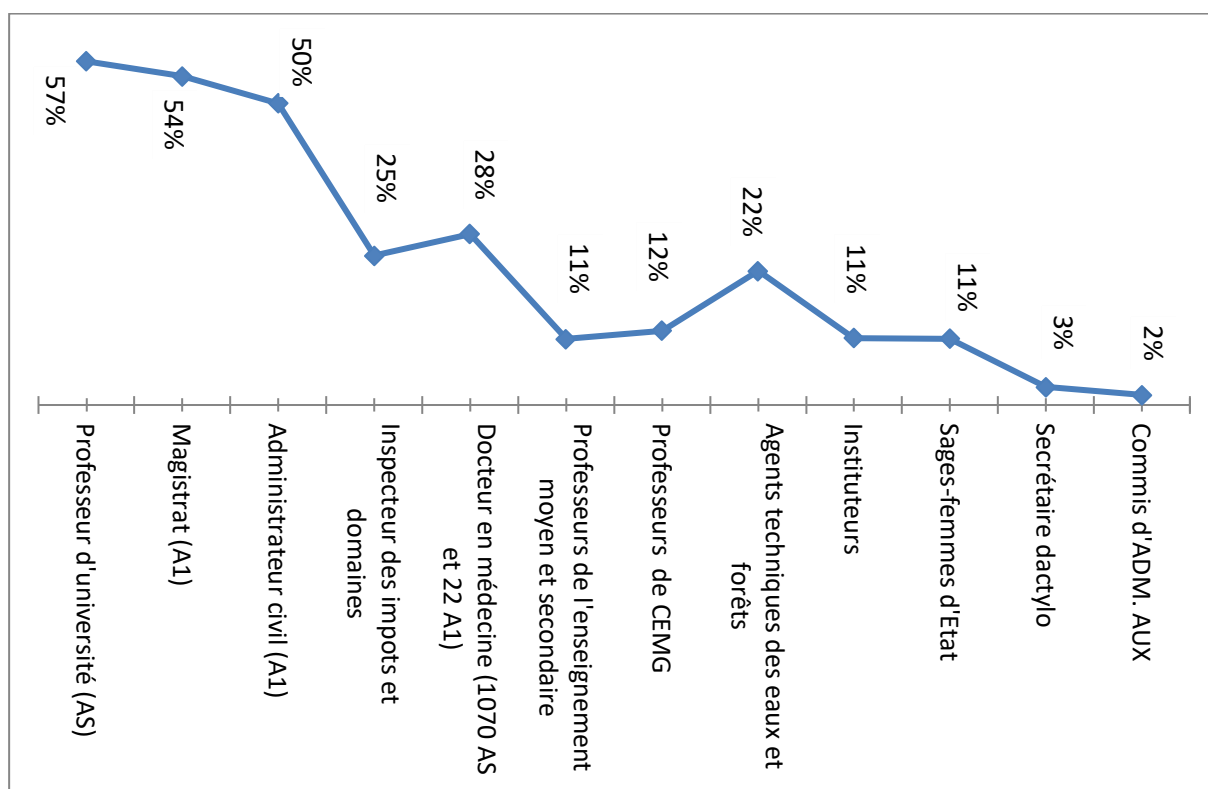


Calcul des amplitudes

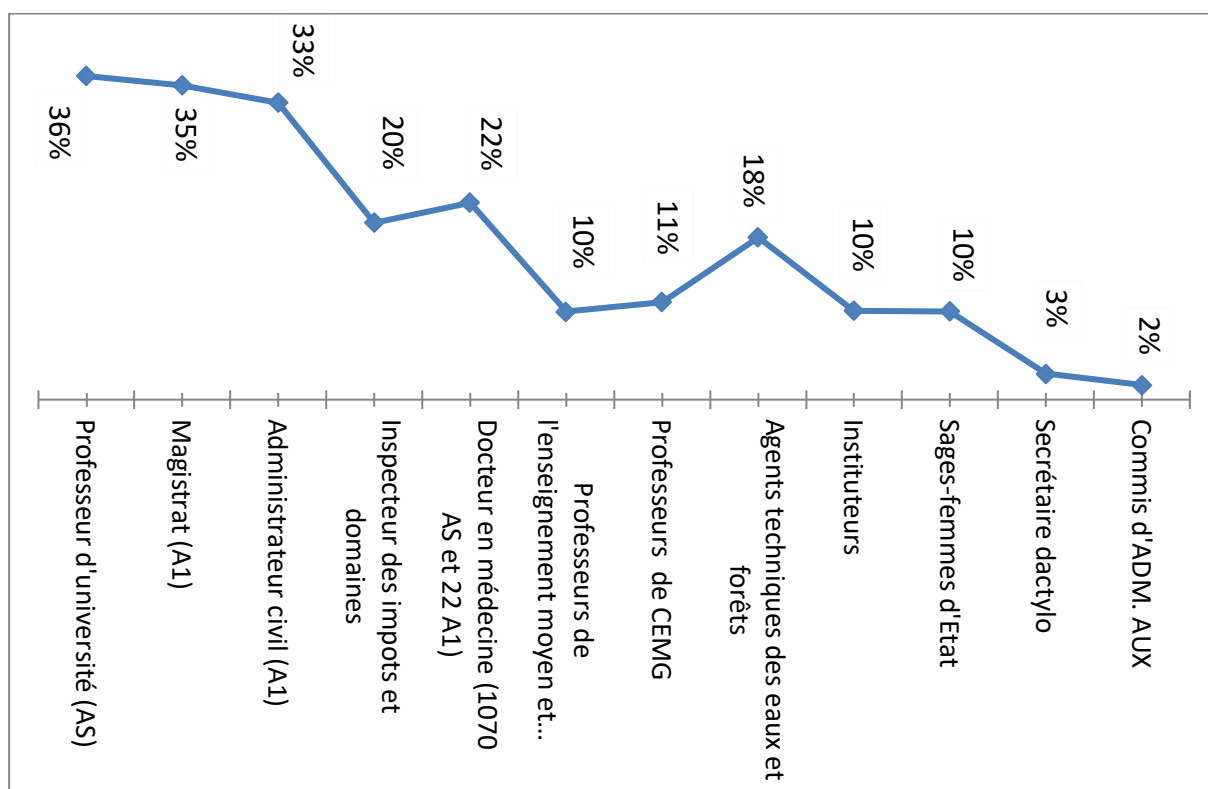
Cas n° 1 : L'amplitude de l'incorporation des primes et indemnités à la solde base
De 10% et 25%



Cas n° 2 : L'amplitude de l'incorporation des primes et indemnités à la solde base
De 25% et 50%



Cas n° 3 : L'amplitude de l'incorporation des primes et indemnités à la solde base
De 50% et 75%



ANNEXE 8 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Nom et Prénoms	Fonction	Structure
Mme Khady Ndao Diagne	Directrice du Budget	Ministère des Finances
M. Ndiaye	Directeur des Etudes	IPRES
Maguette Diop	Chef Div. Personnel	Ministère de la Justice
Cheikh Bakhom	Directeur Général	Agence de l'informatique de l'Etat
M. Gueye	Secrétaire Général	Ministère Enseignement Supérieur
Amadou Tidiane Gaye	Directeur	Secteur Para public
M. Sagna	Chef Division	Ministère Education Nationale
Serigne Thierno Ngom	Point focal	Ministère Economie des Finances
Mor Sall	Conseiller Technique	Ministère Economie des Finances
Aliou Diouf	Dir. Des Etudes et du Contentieux	Ministère Fonction Publique
Mor Diouf, Ibrahima Diémé, Adama Racine Sow	Directeurs et Cadres	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
Aliou Faye	Directeur	CEPOD
Lamine Diallo	IGE ancien DGFP	Av. de la Répub.
Aliou Diouf	Directeur des Etudes	Ministère Fonction publique
Thierno Ngom	Conseiller technique	Ministère Economie Finances
Amadou SARR	Coordonnateur	Cellule d'Exécution du projet d'Appui à la lettre de politique Sectorielle Microfin.(CEP/LPS/MF

Mor Seck	Ex-Directeur	CED/ENA
Doudou Ndir	Président	CENA
Mamadou Loum	Ancien PM	Son domicile à Sacré Cœur
Moustapha Tall	IGE	12, rue Mohamed V 1er étage bureau n°2
Seynabou Niang Ndiaye	Ancien Ministre	Ministère du Budget
Cheikh Tidiane Diop		
Mamadou Lamine Diallo	Ancien DGFP	IGE
Souleymane Nasser Niane	ex-Directeur DFP	Expert des Nations Unies,
Mballo Dia Thiam	SG	UNSAS
Joseph Mané	SG	CNT
M. Dianté	SG	Grand Cadre
Samba Diakité	SG	Syndicat des Inspecteurs de l'Education Nationale
Mbaye Paye	SG	Syndicat Autonome des médecins du Sénégal
Seydi Ababacar NDIAYE		SAES
- Abdoulaye NDOYE		CUSEMS

ANNEXE 9 : Bibliographie

A. Lois et règlements

1. Administration centrale

- Loi n° 61-33 du 15 juin 1961 modifiée, portant statut général des fonctionnaires ;
- Décret n° 74-347 du 12 avril 1974 relatif aux agents non fonctionnaires ;
- Loi de finances de 2014 ;
- Décret n° 80-093 du 31 janvier 1980 portant relèvement de la solde indiciaire des fonctionnaires ;
- Loi n° 81-52 portant Code des pensions civiles et militaires de retraite
- Décret n° 85-1120 du 18 octobre 1985 désignant le Ministre chargé de la Fonction Publique comme garant de l'orthodoxie statutaire (au regard des statuts spéciaux) ;
- Décret n° 95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoir du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel
- Loi n° 97-14 du 7 juillet 1997 portant sur l'évaluation des ressources humaines de l'administration ;
- Décret n°99-908 du 13 septembre 1999 fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels ;
- Décret n°2015-299 du 06 mars 2015 modifiant le décret n°2014-853 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères ;

- Décret n° 2012-1131 du 19 octobre 2012 modifiant le décret n° 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat (article 2 relatif aux contrats spéciaux) ;
- Arrêté n° 9254/PR/MSAP du 17 décembre 1998 instituant une commission pour l'attribution des contrats spéciaux aux agents non fonctionnaires de l'Etat ;
- Loi n° 2011- 14 abrogeant et remplaçant la loi n° 2005-23 du 11 août 2005 portant statut des inspecteurs d'Etat, modifiée par la loi n° 2007-17 du 19 février 2007

- Décret n° 2014-769 abrogeant et remplaçant le décret n° 91-490 du 8 mai 1991 fixant les conditions d'attribution et d'occupation des logements administratifs ;
- Décret n° 2011-1044 du 26 juillet 2011 fixant le salaire mensuel des Inspecteurs généraux d'Etat ;
- Décret n° 2014-1186 du 17 septembre 2014 modifiant le décret n° 2012-1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs, présidents et membres des conseils de surveillance des agences ;
- Décret n° 2014-800 du 23 juin 2014 fixant le rang, les indemnités et avantages des conseillers en organisation en service au Bureau Organisation et Méthodes
- Décret n° 2014- 697 du 30 mai 2014 allouant une indemnité forfaitaire mensuelle aux conjoints de chefs de mission diplomatique et consulaire ;
- Décret n° 2013-1358 du 17 octobre 2013 modifiant le décret n° 2007-909 du 31 juillet 2007 relatif à l'organisation de la Présidence de la République (indemnités et avantages en nature aux conseillers spéciaux et aux conseillers techniques)
- Différentes lois portant statut spéciaux et Différents décrets portant statuts particuliers, voir le Recueil des textes législatifs et réglementaires de la Fonction Publique ;

2. Secteur parapublic

a) Agences d'exécution

- Loi n° 2009 – 20 d'orientation sur les agences d'exécution du 04 mai 2009 ;
- décret n° 2010 – 1811 du 31 décembre 2010 portant création et fixant les règles de fonctionnement de la commission d'évaluation des agences d'exécution ;
- décret n° 2010 – 1812 du 31 décembre 2010 relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution, comportant en annexe un modèle de contrat de performance ;
- décret 2011 -540 du 26 avril 2011 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres organismes publics similaires modifié par décret 2014 – 1472 du 12 novembre 2014 ;
- décret n° 2014 – 1472 du 12 novembre 2014 portant régime comptable et financier des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées (abrogeant le décret 2011 – 540 du 26 avril 2011 ; à l'exception des articles 9, 10 et 12 qui restent applicables aux budgets de l'année 2015) ;
- décret n° 2012 – 1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des Directeurs généraux, Directeurs, Présidents et membres des conseils de surveillance des agences ;

- Décret n° 2014 – 1186 du 17 septembre 2014 modifiant le décret n° 2012 – 1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des Directeurs généraux, Directeurs, Présidents et membres des conseils de surveillance des agences ;

b) Etablissements publics

- La loi n° 81-59 du 09 novembre 1981 portant statut du personnel enseignant des Universités, modifiée
- Loi 90.07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;
- Loi 97 – 13 du 26 mai 1997 portant création des établissements publics à caractère scientifique et technologique et fixant leurs règles d'organisation et de fonction ;
- Décret n° 76 – 166 du 10 février 1976 relatif aux indemnités et avantages des directeurs des établissements publics, modifié par le décret n° 076 – 402 du 15 avril 1976 ;
- décret n° 80 – 913 du 4 septembre 1980 relatif à la tutelle et au contrôle des établissements publics ;
- Décret n° 88 – 1726 du 22 décembre 1988 fixant la rémunération des directeurs généraux des entreprises du secteur parapublic et portant classement desdites entreprises ;
- Décret 90 – 034 du 15 janvier 1990 relatif aux contributions forfaitaires des entreprises du secteur parapublic et aux indemnités allouées aux représentants de l'Etat ;
- Décret 95 – 1025 du 20 novembre 1995 portant réglementation des déplacements à l'étranger et fixant les taux des indemnités de mission du personnel et des membres des conseils d'administration des entreprises publiques ;
- Loi n° 98-08 du 02 mars 1998 portant réforme hospitalière ;
- La loi n°98-12 du 02 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé ;
- Décret n° 2004 – 730 du 16 juin 2004 modifié par les décrets n° 2005 – 124 du 1er février 2005 et n° 2006 – 119 du 17 janvier 2006 portant réglementation des déplacements à l'étranger et fixant les taux des indemnités de mission ;
- Décret n° 2011 – 1180 du 24 novembre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- Arrêté n° 008821/PR du 27 juillet 1989 fixant le plafond des frais de représentation versés aux directeurs généraux des entreprises du secteur parapublic ;

- Décret 2014 – 696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des conseils d'administration des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics

B. Autres documents

- Mamadou DIARRA, *Mémento de la fonction publique* (revu et corrigé), D. NEAS, 2005
- Rapport de 2004 portant sur la politique de rémunération des agents de l'Etat ;
- Rapport de 2011 portant Plan d'action pour une politique de rémunération basés sur la performance
- Rapport de l'étude sur le statut général des fonctionnaires ;
- Rapport de l'étude sur la rationalisation des agences nationales ;
- Rapport de synthèse de 2012 de l'Etude sur le système de rémunération dans la fonction publique au Bénin ;
- Systèmes de rémunération des fonctionnaires. Etude comparative internationale, 2014 ;