

Rapport à l'Institut Sénégalais
de Recherches Agricoles (ISRA)

PN - ASE - 948

ISNAR R49f

**RESSOURCES HUMAINES DE L'ISRA:
SITUATION ACTUELLE
ET IMPLICATIONS FINANCIERES
DE POLITIQUES SALARIALES
ALTERNATIVES**

ISRA

Institut Sénégalais de Recherches Agricoles

ISNAR

International Service for National Agricultural Research

Le Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR) a commencé de fonctionner à son siège à La Haye, Pays Bas, le 1er septembre 1980. Il a été fondé par le Groupe Consultatif sur la Recherche Agricole Internationale (CGIAR), à la suite des recommandations proposées par un Groupe de travail international, dans le but d'assister les gouvernements des pays en développement à renforcer leur recherche agricole. L'ISNAR est une agence autonome non-commerciale, de caractère international, et apolitique dans sa gestion, son personnel et son fonctionnement.

Des treize centres du réseau CGIAR, l'ISNAR est le seul qui se concentre essentiellement sur les problèmes de la recherche agricole nationale. Sur leur demande, il fournit des avis aux gouvernements, touchant l'organisation, la politique et la gestion de la recherche, assurant ainsi une activité complémentaire de celle des autres agences d'assistance. De plus, l'ISNAR maintient des programmes actifs de formation, de recherche, et de consultation.

L'ISNAR est soutenu par un certain nombre de membres du CGIAR, lequel est un groupe non formalisé de plus de quarante donateurs qui comprend des pays, des banques de développement, des organisations internationales, et des fondations.

**RESSOURCES HUMAINES DE L'ISRA:
SITUATION ACTUELLE
ET IMPLICATIONS FINANCIERES
DE POLITIQUES SALARIALES
ALTERNATIVES**

Décembre 1989

ISRA

Institut Sénégalais de Recherches Agricoles

isnar

International Service for National Agricultural Research

Table des Matières

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | INTRODUCTION | 1 |
| 2. | RESSOURCES HUMAINES ET SALAIRES DE L'ISRA | 3 |
| 2.1 | <u>Le Personnel</u> | 3 |
| | 2.1.1 Aspects légaux | 3 |
| | 2.1.2 Organismes d'origine | 5 |
| | 2.1.3 Etat civil | 6 |
| | 2.1.4 Groupes d'occupation | 7 |
| | 2.1.5 Education | 8 |
| | 2.1.6 Expérience | 9 |
| 2.2 | <u>Les Salaires</u> | 11 |
| | 2.2.1 Eléments constitutifs | 12 |
| | 2.2.2 Salaire brut | 12 |
| | 2.2.3 Salaire total | 13 |
| | 2.2.4 Salaire des chercheurs | 18 |
| 3. | COMBIEN COUTE UN CHANGEMENT DE POLITIQUE SALARIALE | 23 |
| 3.1 | <u>La Prime d'Ancienneté</u> | 23 |
| 3.2 | <u>Le Salaire Brut</u> | 26 |
| 3.3 | <u>La Carrière De Chercheur</u> | 28 |
| 3.4 | <u>Prime De Productivité : Prime De Réalisation</u> | 31 |
| 3.5 | <u>Les Catégories Qui Méritent Une Attention Particulière</u> | 33 |
| 4. | SUR D'AUTRES POINTS DU DEVELOPPEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ISRA | 34 |
| 4.1 | <u>La Structure De La Gestion Des Ressources Humaines</u> | 34 |
| 4.2 | <u>Formation Des Chercheurs</u> | 35 |
| 4.3 | <u>La Santé</u> | 36 |
| 4.4 | <u>Visibilité</u> | 36 |
| 4.5 | <u>Formation à Court Terme</u> | 37 |
| 4.6 | <u>Le Rôle Du Chercheur</u> | 38 |
| 5. | RECOMMANDATIONS | 40 |
| 5.1 | <u>Sur Le Fichier Du Personnel</u> | 40 |
| 5.2 | <u>Sur l'Administration Des Salaires</u> | 40 |
| | 5.2.1 Quelques aspects administratifs | 40 |
| | 5.2.2 Prime d'ancienneté | 41 |
| | 5.2.3 Salaire brut | 41 |
| | 5.2.4 Avancement des chercheurs | 42 |
| | 5.2.5 Prime de réalisation | 42 |
| 5.3 | <u>Quelle Politique ?</u> | 43 |
| 5.4 | <u>Sur d'Autres Points Du Développement Et De La Gestion Des Ressources Humaines</u> | 44 |

RESSOURCES HUMAINES DE L'ISRA:

SITUATION ACTUELLE ET IMPLICATIONS FINANCIERES DE POLITIQUES SALARIALES ALTERNATIVES

1. INTRODUCTION

La structure des salaires de l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA) a été identifiée comme l'un des problèmes les plus graves à résoudre pour la survie et la continuité de l'Institution. Toutes les études sur le sujet ont indiqué qu'elle n'est pas suffisamment attractive pour retenir les employés pendant une longue période, soutenir leur motivation et surtout récompenser les performances des individus selon leur mérite.

Le problème est plus grave pour les chercheurs, qui se retrouvent presque tous dans la classe 6, quel que soit leur niveau de formation, leur compétence ou la qualité de leur travail.

L'ISNAR (International Service for National Agricultural Research) avait recommandé, dans son étude intitulée : "Développement et Gestion des Ressources Humaines à l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles", de doter l'ISRA d'une nouvelle politique salariale qui favoriserait une évolution dans la carrière sur une période suffisamment étalée, essentiellement fondée sur des critères méritocratiques.

En continuation de l'effort pour consolider l'institution et renforcer son efficacité globale, l'ISRA a demandé que l'ISNAR l'assiste dans la formulation de politiques de ressources humaines et dans leur mise en oeuvre, sous les auspices de l'Agence for International Development - AID des Etats-Unis (Grant n° 685-0957-G-00-8272-00). Le présent rapport est une partie du travail commun des deux institutions pour atteindre ce but. Il a été produit par Tarcizio R. Quirino de l'ISNAR, avec la collaboration de Ndiaga Mbaye de l'ISRA. Krystyna Stave (ISNAR) a contribué au traitement statistique des données par ordinateur. P. Eyzaguirre, N. Bosso et G. Rocheteau ont contribué, par leurs commentaires et corrections, à l'élaboration de la version préliminaire du présent rapport. Le Directeur Général de l'Institut, M. Ly, et les membres du "Groupe de Travail sur les Ressources Humaines de l'ISRA" ont lu la version préliminaire et apporté des suggestions pertinentes pour son amélioration. M. Thiam, coordinateur dudit Groupe de Travail, a participé à la rédaction de la version finale du rapport.

L'analyse qui suit explore de façon numérique quelques alternatives qui pourraient rendre possible la mise en oeuvre de ces recommandations.

Après une étude descriptive de la masse salariale, intégrant les classes et catégories, les fonctions et tâches exécutées d'une part, les éléments constitutifs du salaire et les sources qui les financent d'autre part, une série d'hypothèses sont élaborées afin d'en déterminer l'impact sur le budget de l'Institut.

Il s'agit :

- (i) d'améliorer la prime d'ancienneté;
- (ii) d'augmenter les salaires de 33 à 50 % des employés, chaque année, dans des limites de 0,5 à 2 %;
- (iii) d'ouvrir les classes 7 et 8 aux chercheurs selon différents schémas;
- (iv) d'octroyer à 15 % des chercheurs une prime de productivité proportionnelle à 40 ou 50 % de leur salaire pendant trois ans, ensuite changer les bénéficiaires;
- (v) d'augmenter de 1 ou 2 % les salaires de certaines catégories spécifiques (chercheurs, personnel d'informatique, techniciens supérieurs).

Plusieurs combinaisons de ces différentes hypothèses sont évidemment possibles, mais pour des raisons de simplicité, on s'est limité au minimum. L'analyse de quelques aspects qualitatifs suit pour rendre le cadre plus complet, surtout dans ses implications sur le futur et entre les différentes politiques.

Les informations utilisées pour la réalisation de ces analyses sont issues du "Fichier du Personnel de l'ISRA". Ces données sont utilisées pour la première fois d'une façon aussi systématique. Ceci a été assuré grâce à de nombreuses corrections, rendues possibles par la présence de N. Mbaye à l'ISNAR. Les imperfections qui persistent sont dues à l'absence de certaines informations.

L'étude est une application pratique des méthodes de la recherche sociale à l'administration des ressources humaines. Elle est conçue comme un outil de travail pour l'ISRA. Elle inclut une description de la réalité, une simulation des conséquences de décisions et un examen de quelques alternatives qui se montrent attractives ou nécessaires pour le développement futur de l'ISRA. Comme outil, il appartient à ses utilisateurs d'en faire l'usage le plus propre dans la construction de l'édifice de la recherche agricole au Sénégal, pour perfectionner l'administration des ressources humaines.

2. RESSOURCES HUMAINES ET SALAIRES DE L'ISRA

2.1. Le Personnel

Au mois d'avril 1989, l'ISRA emploie un total de 993 personnes qui travaillent dans 12 Centres de recherche (Direction Générale comprise). La grande majorité du personnel (92 %) est de sexe masculin. Cette dominante se répète dans tous les Centres (Tableau 1). Pour la plupart, les femmes travaillent dans le soutien administratif et sont plus nombreuses dans les Centres où cette catégorie est plus large. Il n'existe que 5 chercheurs du sexe féminin.

TABLEAU I

RESSOURCES HUMAINES DE L'ISRA PAR CENTRE ET PAR SEXE

| CENTRE | TOTAL | FEMININ |
|--------------------|------------|-----------|
| Direction Générale | 73 | 11 |
| CNRA Bambey | 185 | 16 |
| LNERV Hann | 130 | 13 |
| CRODT | 102 | 14 |
| CNRF | 51 | 1 |
| DAHRA | 31 | 2 |
| KOLDA | 32 | 2 |
| DUIBELOR | 89 | 2 |
| St Louis | 85 | 6 |
| KAOLAK | 105 | 8 |
| CDM | 77 | 4 |
| TAMBA | 33 | 1 |
| TOTAL | 993 | 81 |

2.1.1 Aspects légaux

Les "expatriés" représentent 6,6 % du personnel (Tableau 2); la majorité est de nationalité française (39). Il existe un groupe de 24 expatriés pour lequel les informations ne sont pas disponibles. Les autres sont belge (1), suédois (1), américain (1).

On appelle "nationaux" les personnels qui, d'une ou d'autre façon, sont payés par l'Etat sénégalais. On remarque que, parmi les employés dits nationaux, la grande majorité est de nationalité sénégalaise (912) et certains sont originaires du Mali (2), de la Mauritanie (2), du Togo (2) et du Burkina Faso (1). Pour 8 employés, les informations ne sont pas disponibles.

TABLEAU II

STRUCTURE DU PERSONNEL DE L'ISRA SELON LA NATIONALITE

| RELATION | NOMBRE |
|--------------------|------------|
| "Expatriés" | |
| France | 39 |
| Belgique | 1 |
| Suède | 1 |
| U.S.A. | 1 |
| Sans information | 24 |
| Total Expatriés | 66 |
| "National" | |
| Sénégal | 912 |
| Mali | 2 |
| Mauritanie | 2 |
| Togo | 2 |
| Burkina Faso | 1 |
| Sans information | 8 |
| Total National | 927 |
| TOTAL | 993 |

81,8 % des expatriés sont chercheurs (Tableau 3). Ils constituent 31,0 % de cette catégorie de l'Institut. Leur importance est néanmoins plus importante que ne l'indiquent les chiffres relatifs; ils ont en effet une plus grande expérience, si l'on se réfère à l'âge moyen des deux groupes (les "expatriés" ont quatre ans de plus que les "nationaux": 41 et 37 ans respectivement).

TABLEAU III

CATEGORIE OCCUPATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES
"EXPATRIÉES" DE L'ISRA

| OCCUPATION | NOMBRE |
|--------------|-----------|
| Chercheurs | 54 |
| Techniciens | 3 |
| Autres | 9 |
| TOTAL | 66 |

Les 927 "nationaux" forment le groupe qui perçoit de l'ISRA un salaire ou d'autres formes de rémunération. Il est par conséquent important d'en avoir la connaissance la plus détaillée, car ils constituent, au sens strict du mot, le personnel de l'Organisation, et dans une large mesure, celui de la recherche agricole au Sénégal.

Il existe cinq formes de statuts pour le personnel national (Tableau 4). La plus courante est le contrat à durée déterminée régi par le Règlement d'Etablissement, qui est une émanation du Décret 76-0122 qui organise et définit le mode de fonctionnement des Etablissements Publics à Caractère Industriel ou Commercial (EPIC). Le personnel régi par cette modalité constitue 85,6 % de l'effectif. Malgré la définition légale, la durée de tous les contrats, sauf 20, est maintenant indéterminée. Ils sont payés directement par l'ISRA.

TABLEAU IV

STATUT LEGAL DU PERSONNEL DE L'ISRA

| STATUT | NOMBRE |
|--|--------|
| National Contractuel | 793 |
| National Fonctionnaire mis à disposition | 113 |
| National Fonctionnaire détaché | 11 |
| National Agent non Fonctionnaire | 6 |
| National Temporaire | 4 |
| Total National | 927 |
| Expatriés | 66 |
| TOTAL | 993 |

2.1.2 Organismes d'origine

Les fonctionnaires mis à la disposition de l'ISRA représentent 12,2 %; ils proviennent de différents ministères. Leur salaire est supporté directement par l'Etat. Certains d'entre eux perçoivent des indemnités de l'ISRA; mais ceci est devenu impossible depuis deux ans, car ne reposant pas sur une réglementation précise.

On trouve également 2,3 % du personnel dans trois petites catégories; il s'agit : des fonctionnaires détachés, des agents de l'Etat non fonctionnaires, et des temporaires bénéficiant d'un engagement de courte durée qui ne peut être renouvelé qu'une seule fois. De ces formes de liens, seul le détachement persistera, car d'une part une décision du Gouvernement oblige l'ISRA à procéder au détachement de tous les agents de l'Etat dont il a besoin et d'autre part les recrutements sont devenus quasi impossibles compte-tenu des restrictions budgétaires que connaît l'Institut.

Le Tableau 5 décrit les organismes dont sont issus les employés. 80,2 % ont apparemment eu leur premier emploi à l'ISRA; 13,7 % viennent de l'Administration Générale (Ministères ou Directions Techniques Nationales); pour le reste, les informations ne sont pas disponibles.

TABLEAU V

ORGANISME D'ORIGINE DU PERSONNEL DE L'ISRA

| ORGANISME | PERSONNEL |
|--|------------|
| ISRA | 743 |
| Ministère du Développement Rural | 89 |
| Ministère de la Protection de la Nature | 12 |
| Ministère Délégué aux Ressources Animales (dont 6 de la Direction de l'Élevage) | 15 |
| Ministère du Plan et de la Coopération | 4 |
| 4 autres Ministères | 7 |
| Sans information | 57 |
| TOTAL | 927 |

2.1.3 Etat civil

Quant à l'état civil (Tableau 6), 86,7 % sont mariés et 10,5 % sont célibataires. Les divorcés et veuves ne représentent que 0,9 %. Sur le reste, on n'a pas d'information.

TABLEAU VI

ETAT CIVIL DU PERSONNEL DE L'ISRA

| ETAT CIVIL | PERSONNEL |
|------------------|------------|
| Marié | 804 |
| Célibataire | 97 |
| Divorcé | 6 |
| Veuf | 2 |
| Sans information | 18 |
| TOTAL | 927 |

2.1.4 Groupes d'occupation

Cent vingt-trois (123) fonctions sont dénombrées dans le fichier. Une première tentative de rationalisation ramène ce chiffre à moins de 100. La description des tâches, en cours de réalisation, devrait permettre de faire mieux. A ce niveau de l'analyse, tous les emplois sont ramenés à six grands groupes d'occupations, à savoir : 1-Chercheurs, 2- Assistants de Recherche et Techniciens de Laboratoire, 3-Techniciens de Terrain (enquêteurs et observateurs), 4-Ouvriers, 5-Personnel de Soutien Technique et 6-Personnel de Soutien Administratif.

Les trois premiers groupes sont directement impliqués dans la recherche, le quatrième regroupe le personnel sans spécialisation qui peut être lié à la recherche ou non. Les deux autres sont responsables pour créer et maintenir les conditions techniques et administratives nécessaires pour un déroulement correct de l'activité de recherche, mais ne sont pas directement liés à la réalisation des programmes.

Ces groupes ont été créés à partir de fonctions similaires et de relations existantes entre les différentes fonctions et les tâches principales ou essentielles identifiées. Ils sont différents de la classification antérieure adoptée par l'ISRA (Administratif, Assistant de Recherche, Chercheur, Exécutant, Personnel de Soutien, Technicien de Recherche) en tant que chaque groupe rassemble des occupations qui sont semblables quant aux qualifications demandées pour les exercer et quant à la relation avec le but de l'organisation, qui est la recherche.

Les avantages immédiats de la classification par occupation sont les suivants. Elle a pu classer 48 employés qui n'étaient pas classés auparavant, identifier des techniciens qui étaient classés comme administratifs, distinguer entre les exécutants qui sont ouvriers et ceux qui sont de soutien technique, et aussi entre le personnel de soutien technique et de soutien administratif. Surtout, on a pu mieux distinguer entre les différentes catégories de techniciens.

La future désagrégation des six catégories ainsi créées va aboutir à l'idée de carrière. La présente classification n'est donc pas définitive et devra être revue à partir de la description des différents postes, basée sur des données empiriques sur le contenu des postes. Dans l'immédiat, cette classification aidera à l'analyse des données et à la compréhension de la structure des ressources humaines de la recherche agricole.

Le Tableau 7 contient une description du personnel à partir de la classification par occupation. 12,9 % sont des chercheurs. Le soutien administratif représente 13,6 % du total. Les catégories directement liées à la recherche représentent 48,8 %. Il y a donc 6,7 employés des autres catégories pour chaque chercheur. Malgré cela, les chercheurs ont déclaré dans une enquête antérieure qu'ils consacrent 12 % de leur temps à faire de l'administration. L'évidence montre ainsi un niveau d'efficacité de la main d'oeuvre qui est au-dessous de l'idéal. Cet état de fait suggère donc la nécessité d'une division de travail de nature à minimiser, au niveau des chercheurs, les tâches non directement liées aux activités de recherche.

Par ailleurs, la mise en oeuvre d'une politique de formation des autres catégories de personnel pourrait améliorer notablement leurs performances.

TABLEAU VII

GROUPES OCCUPATIONNELS A L'ISRA

| GROUPES | PERSONNEL | |
|----------------------------|------------|--------------|
| | N | % |
| Chercheurs | 120 | 12,9 |
| Techniciens de laboratoire | 102 | 11,0 |
| Techniciens de terrain | 231 | 24,9 |
| Ouvriers | 72 | 7,8 |
| Soutien technique | 276 | 29,8 |
| Soutien administratif | 126 | 13,6 |
| TOTAL | 927 | 100,0 |

Les ouvriers semblent très peu nombreux (7,8 %) en comparaison avec les deux catégories des techniciens de recherche (35,9 %), ce qui peut être l'effet de classifications dans la catégorie de technicien de gens qui en fait sont des ouvriers non qualifiés. Autrement, on peut se trouver devant un cas de sous-utilisation de main-d'oeuvre qualifiée exécutant des travaux qui devraient être faits par des opérateurs non qualifiés.

2.1.5 Education

On n'a pas fait un effort spécial pour systématiser les informations sur l'éducation. Malheureusement, le registre qualitatif de ces informations adopté par le fichier du personnel ne fait pas de comparaisons quantitatives. Il est composé de 576 codes différents de cours et de diplômes, sans aucune indication directe de longueur de la durée des études.

L'étude de l'ISNAR citée auparavant a analysé l'éducation des chercheurs à l'aide d'informations relatives à l'année 1987. La situation aujourd'hui n'est par essentiellement différente. Par l'agrégation des sept catégories employées dans cette étude, on arrive aux proportions suivantes :

| | |
|-----------------------------|--------|
| BS + Dr. Vet. + Ing. Agr = | 29,0 % |
| DEA + MS = | 43,0 % |
| Dr. Ing. + Dr. 3ème Cycle = | 23,7 % |
| Ph. D. + Dr. d'Etat = | 4,3 % |

Les résultats montrent une situation acceptable à la base, et potentiellement faible au sommet, surtout si l'on prend en considération que l'attrition est plus fréquente dans les échelons les plus élevés. En effet, l'attrition a soustrait une moyenne de trois chercheurs par an depuis 1980.

2.1.6 Expérience

L'âge moyen de tous les employés de l'ISRA est plus avancé que celui des chercheurs : 41 ans. Ce résultat est surtout dû au fait inattendu que la présence d'employés de moins de 24 ans est nulle, et celle de ceux de moins de 30 ans est rare (2 %). Le Tableau 8 représente la structure des âges. On peut déduire des chiffres présentés que le groupe le plus nombreux est celui de 30 à 39 ans et qu'il n'y a que 14,4 % dans le groupe le plus âgé (50 ans ou plus). L'âge modal est de 35 ans. Donc, l'absence des jeunes est plus importante pour donner forme à la distribution des âges que la présence d'employés plus âgés.

La Figure 1 montre l'année d'entrée du personnel de l'ISRA à ses postes de travail. Les plus anciens sont là depuis 1952, avant même l'existence de l'organisation dans sa forme actuelle. Les années de 1979 à 1981 sont les seules où les chiffres d'entrée dépassent 60 par an. Avant 1969 et après 1987, ils ne montent jamais à plus de 20. Néanmoins, presque deux tiers du personnel est entré entre 1973 et 1984 (64,7 %). Ces deux dates correspondent grossièrement aux procédures de création de l'Institut (1974) et de mise en oeuvre du projet de recherche agricole de la Banque Mondiale (1983).

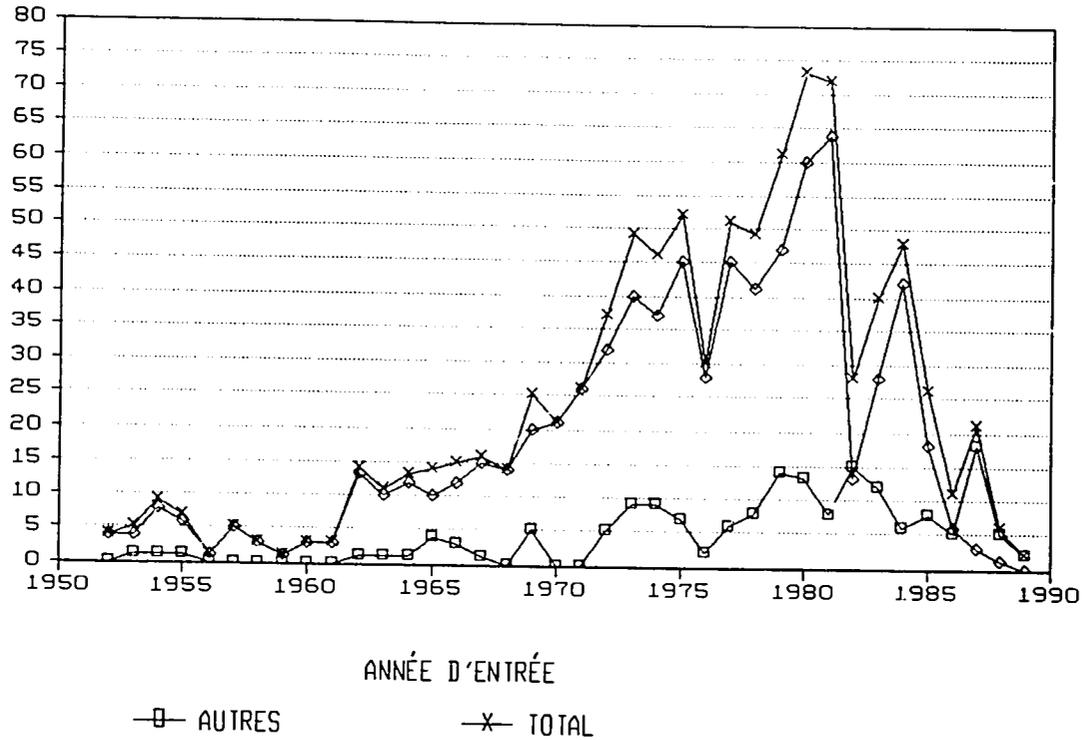
TABLEAU VIII

STRUCTURE DES AGES PARMI LE PERSONNEL DE L'ISRA

| AGE | PERSONNEL |
|--------------|------------|
| < 30 | 19 |
| 30 - 39 | 413 |
| 40 - 49 | 339 |
| 50 - 59 | 134 |
| Inconnu | 20 |
| TOTAL | 927 |

Le personnel originaire d'autres organismes est, en général, d'origine plus récente. La tendance montre qu'ils sont devenus une proportion croissante de la main-d'oeuvre de l'Institut dès 1976. Cette tendance a été accélérée tellement après 1985 qu'ils sont devenus plus nombreux que ceux recrutés directement par l'ISRA dans les trois dernières années.

Figure 1: Organisation et Année d'Entrée



La période la plus récente (1985-89) ne compte que 7,1 % des entrées, ce qui décrit clairement les effets pratiques de la politique de déflation et de restriction budgétaire qu'a subie l'ISRA. L'absence de jeunes dans le présent stock de personnel est donc un effet de l'histoire des périodes d'expansion et de contraction du cadre. Le Tableau 9 offre un résumé des chiffres en les groupant par périodes de cinq années.

TABLEAU IX

ANNEE D'ENTREE DES EMPLOYES A L'ISRA

| ANNEE | PERSONNEL |
|------------------|------------|
| 1952-56 | 26 |
| 1957-61 | 15 |
| 1962-66 | 67 |
| 1967-71 | 102 |
| 1972-76 | 214 |
| 1977-81 | 306 |
| 1982-86 | 153 |
| après 1986 | 29 |
| Sans information | 15 |
| TOTAL | 927 |

2.2. Les Salaires

Aussi surprenant que cela paraisse, les données sur les salaires sont particulièrement incomplètes et non-fiables. La banque des données de l'ISRA n'a pas accès direct aux informations utilisées par le Ministère de tutelle pour calculer les salaires de ses employés. Une analyse plus précise dépend donc du raffinement de la qualité des données. Les résultats qui suivent sont contingents et provisoires parce qu'au moins quelques-unes des conclusions peuvent être le résultat de données inappropriées. Néanmoins, l'identification des impropriétés constituera elle-même une aide pour les corriger et sera réfléchié dans les recommandations.

Les informations qui suivent sont basées sur 912 employés sur lesquels les données sont disponibles, sauf indication contraire dans le texte ou les tableaux.

2.2.1 Eléments constitutifs

L'élément de base du paiement du personnel à l'ISRA est le salaire brut. Il peut être accru de sursalaire, primes d'ancienneté et de cinq types d'indemnités (transport, différentielle, de sujétions, de logement et de déplacement) en plus du salaire. La composition du salaire de chaque employé dépend de combien de ces éléments ont été incorporés dans son cas.

Dans la pratique, il existe des combinaisons de un jusqu'à six éléments. Le Tableau 10 montre les chiffres par groupes occupationnels. La plupart des employés (64,1 %) reçoit son salaire comme effet de la composition de trois composants ou plus. Dans le groupe des ouvriers, il en existe même 31,9 % qui ont droit à quatre ou cinq rubriques. Par contre, les groupes avec nul représentent des données incomplètes.

TABLEAU X

COMPOSANTES SALARIALES DU PERSONNEL DE L'ISRA PAR GROUPE OCCUPATIONNEL

| COMPOSANTES | CHERCHEURS | TECHNICIENS | | OUVRIERS | SUPPORT | | TOTAL |
|--------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|---------------|------------|
| | | LABORATOIRE | DE TERRAIN | | TECHNIQUE | ADMINISTRATIF | |
| 0 | 4 | 1 | 7 | - | 1 | - | 13 |
| 1 | 41 | 31 | 40 | 3 | 23 | 9 | 147 |
| 2 | 17 | 30 | 36 | 13 | 41 | 36 | 173 |
| 3 | 32 | 33 | 108 | 33 | 145 | 68 | 419 |
| 4 | 20 | 6 | 34 | 22 | 61 | 13 | 156 |
| 5 | 6 | 1 | 5 | 1 | 5 | - | 18 |
| 6 | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| TOTAL | 120 | 102 | 231 | 72 | 276 | 126 | 927 |

2.2.2 Salaire brut

Le Tableau 11 donne un résumé de la moyenne, du plus bas et du plus haut des salaires bruts de chaque catégorie occupationnelle. L'interprétation des données sur le minimum est surtout douteuse, à cause de la possible absence de données sur des éléments complémentaires, ou d'inscriptions simplement équivoques. Les moyennes montrent l'ordre ascendant suivant des salaires : ouvrier, soutien technique,

technicien de terrain, technicien de laboratoire, soutien administratif et chercheur. L'ordre est défendable, mais les moyennes ne semblent pas refléter pleinement les différences de qualifications qui existent entre les catégories occupationnelles, et surtout celles des durées d'éducation ou de formation. Par exemple, la moyenne des salaires des chercheurs est trois fois celle des ouvriers alors que l'on peut espérer une différence plus grande entre leur moyenne d'années d'éducation.

TABLEAU XI

SALAIRE BRUT DES GROUPES OCCUPATIONNELS DE L'ISRA
EN CFA (N = 839)

| GROUPE | MOYENNE | MINIMUM | MAXIMUM |
|-------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Chercheurs | 193.981 | 37.583 | 302.752 |
| Techniciens de Laboratoire | 116.754 | 30.000 | 216.985 |
| Techniciens de Terrain | 88.006 | 15.000 | 229.266 |
| Ouvriers | 63.652 | 35.269 | 167.250 |
| Appui Technique | 68.255 | 28.794 | 199.350 |
| Appui Administratif | 130.608 | 57.139 | 400.000 |
| TOTAL | 101.743 | 15.000 | 400.000 |

Il est utile de comparer les limites des salaires des organisations, et de voir si les différences entre les extrêmes sont suffisantes pour stimuler les personnes à faire l'effort éducationnel et de performances nécessaire pour y atteindre. Les différences entre les salaires extrêmes de chaque catégorie oscillent entre 4,7 (ouvriers) et 15,3 (techniciens de terrain). La différence des extrêmes de tous les salaires est de 26,7 (ouvriers vs soutien administratif). Il semble que cette différence soit suffisante pour valoriser les différences éducationnelles qui les caractérisent.

Le salaire brut fournit la grande part du salaire total dans toutes les catégories occupationnelles (Figure 2). Il est payé à 91,8 % du personnel de l'ISRA, mais il correspond seulement aux 84,5 % de la valeur du salaire total. La Figure 2 montre les différences entre catégories occupationnelles et inclut les 8,2 % qui ne reçoivent pas de salaire brut.

2.2.3 Salaire total

Le Tableau 12 montre les moyennes et les limites du salaire total par groupe d'occupations. Elles sont parallèles aux salaires bruts, avec la différence que quelques valeurs sont plus petites parce que quelques employés ne reçoivent pas de salaire brut.

Figure 2: Salaire Total et Brut, Moyen

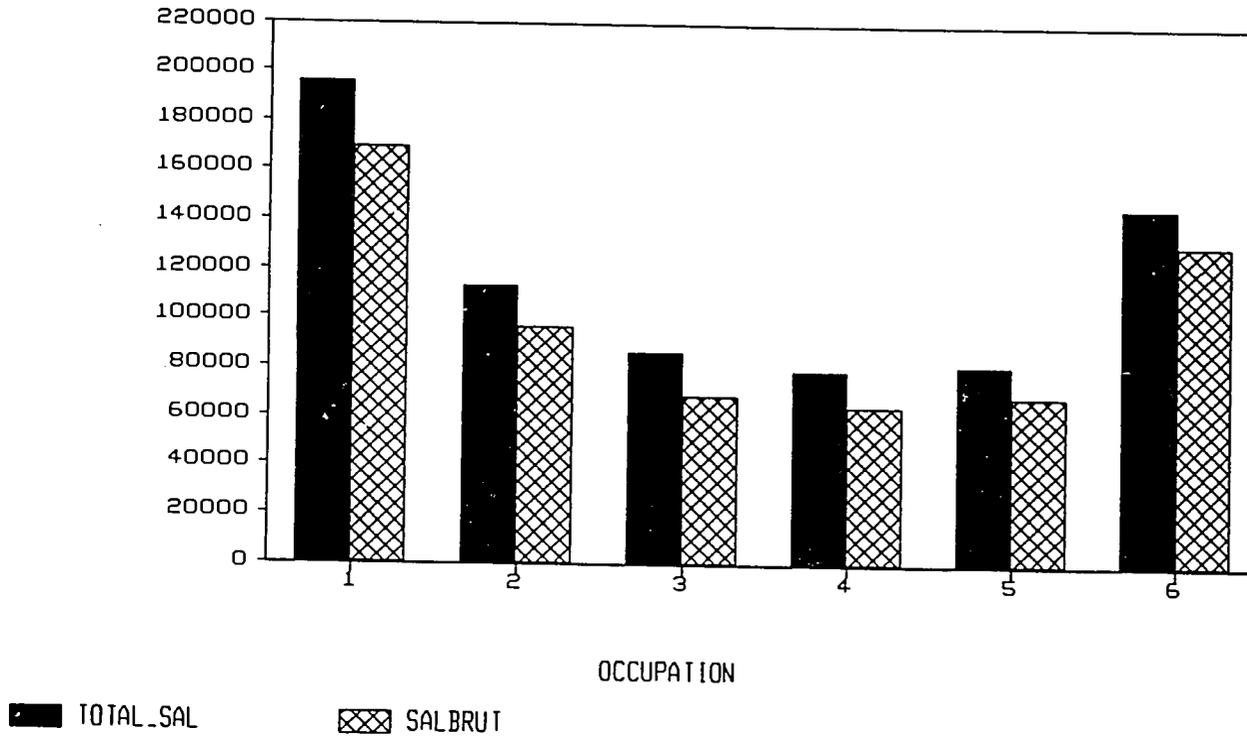


TABLEAU XII

SALAIRE TOTAL DES GROUPES OCCUPATIONNELS DE L'ISRA
EN CFA (N = 912)

| GROUPE | MOYENNE | MINIMUM | MAXIMUM |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|
| Chercheurs | 202.631 | 30.000 | 338.107 |
| Techniciens de Laboratoire | 114.192 | 5.880 | 236.136 |
| Techniciens de Terrain | 88.790 | 5.880 | 262.310 |
| Ouvriers | 78.235 | 50.185 | 190.545 |
| Appui Technique | 81.299 | 30.055 | 216.948 |
| Appui Administratif | 145.798 | 66.040 | 400.000 |
| TOTAL | 110.811 | 5.800 | 400.000 |

Les sept composantes de primes, d'indemnités et de sursalaire composent le reste du salaire de façon inégale (Figure 3). Le Tableau 13 montre que la prime d'ancienneté et l'indemnité de transport sont les plus populaires dans toutes les catégories occupationnelles. Elles sont attribuées à 75,4 % et à 59,3 % des employés respectivement.

Est-ce que certaines classes de composantes sont attachées le plus souvent aux salaires d'un groupe occupationnel que d'autres ? Oui. Plus de 88 % des ouvriers, soutien technique et administratif reçoivent la prime d'ancienneté. La proportion est moins de 65 % dans les autres groupes.

L'indemnité de transport est moins commune pour les chercheurs et techniciens de laboratoire, moins de 37 % desquels la reçoivent, comparé à plus de 60 % des autres groupes. Les indemnités différentielles et de sujétion sont restreintes pratiquement aux chercheurs, alors que celles de logement et de déplacement sont de poids seulement pour les chercheurs et les deux catégories de techniciens.

L'analyse détaillée du sursalaire, des primes et des indemnités suggère qu'elles sont un instrument polyvalent pour l'administration des salaires. L'addition au salaire brut aboutit à une variation plus large du salaire total des catégories de chercheurs et des techniciens (entre 11,3 et 44,6) et à une variation plus étroite dans le salaire total des trois autres catégories occupationnelles (entre 3,8 et 6,1). Ces résultats sont l'effet de la variation dans le sursalaire, les primes d'ancienneté et l'indemnité différentielle, qui est presque toujours plus large que celle du salaire brut.

Figure 3: Composantes du Salaire Total

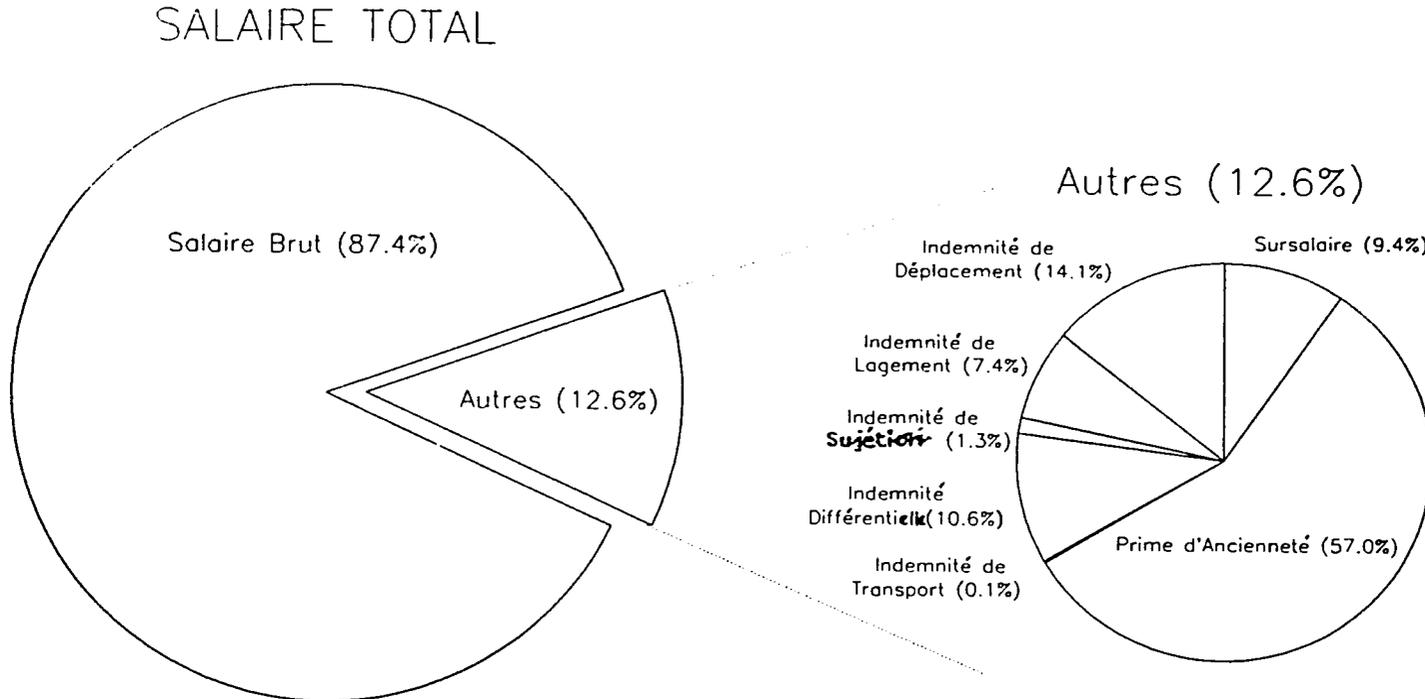


TABLEAU XIII

COMPOSANTES SALARIALES DE L'ISRA ET CHIFFRE DES EMPLOYESQUI LES RECOIVENT PAR GROUPE OCCUPATIONNEL (N = 912)

| GROUPE | SALAIRE BRUT | SUR- SALAIRE | PRIME D'ANCIENNETE | INDEMNITE DE TRANSPORT | INDEMNITE DIFFERENTIELLE | INDEMNITE SUJETION | INDEMNITE LOGEMENT | INDEMNITE DEPLACEMENT | TOTAL |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|------------|
| Chercheurs | 105 | 14 | 59 | 31 | 37 | 11 | 13 | 13 | 116 |
| Techniciens de Laboratoire | 82 | 8 | 62 | 36 | 4 | 1 | 9 | 15 | 99 |
| Techniciens de Terrain | 178 | 49 | 144 | 139 | 7 | - | 38 | 48 | 224 |
| Ouvriers | 72 | 23 | 68 | 53 | - | - | 5 | - | 72 |
| Soutien Technique | 274 | 74 | 242 | 205 | 4 | - | 9 | - | 275 |
| Soutien Administratif | 126 | 13 | 113 | 77 | 4 | 1 | 3 | - | 126 |
| TOTAL | 837 | 181 | 688 | 541 | 56 | 13 | 77 | 77 | 912 |

2.2.4 Salaire des chercheurs

La question la plus importante pour des organismes de recherche, et a fortiori pour l'ISRA, est celle des salaires des chercheurs. Comme il se doit, ils constituent la catégorie occupationnelle la mieux payée, en dépit du fait qu'ils n'atteignent pas la limite la plus haute de l'échelle. La moyenne du salaire brut est de 3,1 fois celle des ouvriers, ce qui ne semble pas suffisant pour maintenir à la longue l'attractivité de la profession. La différence entre les extrêmes est de 8,1, mais ce chiffre couvre le fait que 90 % des chercheurs sont confinés dans des limites beaucoup plus étroites, c'est-à-dire dans les catégories 6.1 à 6.3, qui offrent une différence de seulement 10 % entre les extrêmes. Cela montre que les limites totales de salaire sont acceptables, mais la circulation ascendante dans le système et la moyenne salariale résultante des chercheurs est clairement insuffisante. Cela est souligné par le fait que parmi les chercheurs classés dans le niveau 6, il s'en trouve 65,4 % qui sont au niveau 6.1, 22,4 % à 6.2, et seulement 12,2 % à 6.3.

L'éventail du salaire total n'est pas interprétable en soi parce que le minimum est influencé par des gens qui ne reçoivent pas de salaire brut. La moyenne des salaires va de 78.235 CFA (ouvrier) à 202.631 CFA (chercheur). Elle est un peu plus large (2,6) que les 2,2 observés pour le salaire brut.

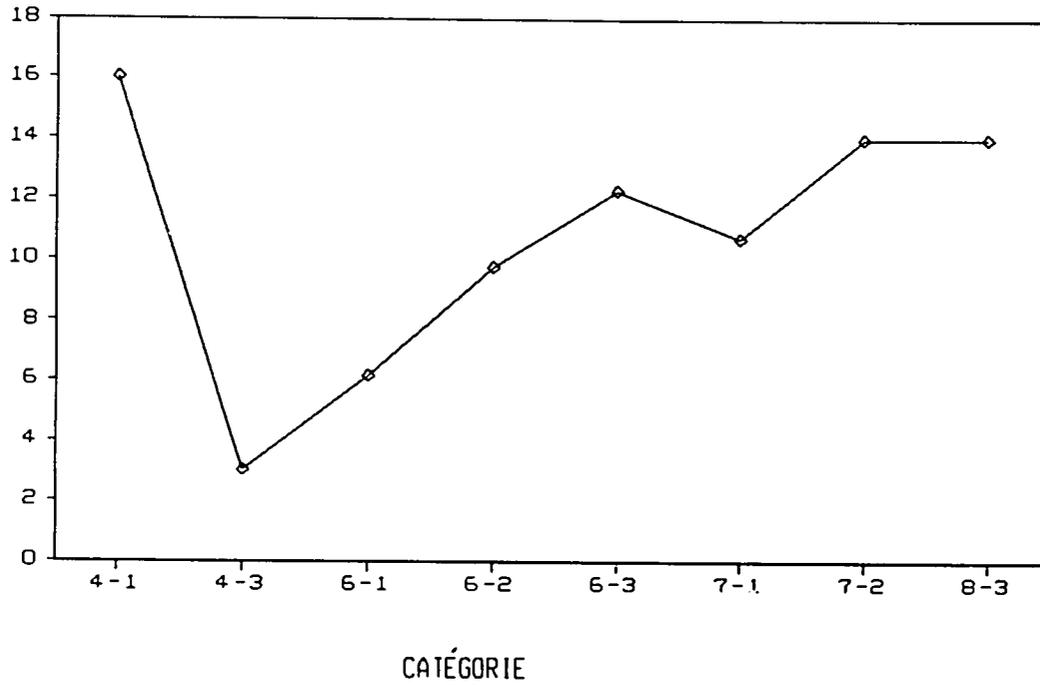
La distribution des salaires des chercheurs devrait être telle qu'elle refléchisse les différents degrés d'expérience, de compétence et de performances. Les données ne sont pas toujours appropriées pour tester ce point, mais on peut trouver quelques aspects des relations entre les variables qui donnent une idée de la situation.

La Figure 4 montre que, sauf deux exceptions (4-1 et 7-1), la relation entre ancienneté moyenne et distribution des chercheurs dans les catégories salariales est ascendante et décélérante. La première exception est due à l'inclusion des assistants de recherche dans la nouvelle catégorie occupationnelle de chercheur, dont un à 16 ans de service dans l'Institut. L'autre est due à la présence d'un chercheur avec seulement cinq années d'ancienneté.

Néanmoins, l'examen de la liste des salaires montre qu'il n'y a pas une relation cohérente entre les catégories salariales et le salaire payé. Par exemple, parmi ceux de la catégorie 6.1, les salaires s'étagent entre 42.000 et 255.279 CFA. L'hypothèse de l'enregistrement erroné de la supplémentation salariale, au lieu du salaire brut, n'est pas suffisante pour donner une explication, parce qu'il y a des salaires trop hauts et trop peu différents attribués à une même catégorie.

La prime d'ancienneté n'est pas payée à tous les chercheurs et son pourcentage sur le salaire brut ne suit qu'approximativement les années d'expérience. La valeur de la prime varie donc, même quand elle est payée pour un nombre égal d'années d'expérience, comme on le voit dans la Figure 5. Le résultat de cette dispersion et du système de concession des autres complémentations salariales est tel que la distribution du salaire total montrée dans la Figure 6 est devenue complètement irrégulière en relation avec les années d'expérience dans l'organisation.

Figure 4: Ancienneté Moyenne par Catégorie



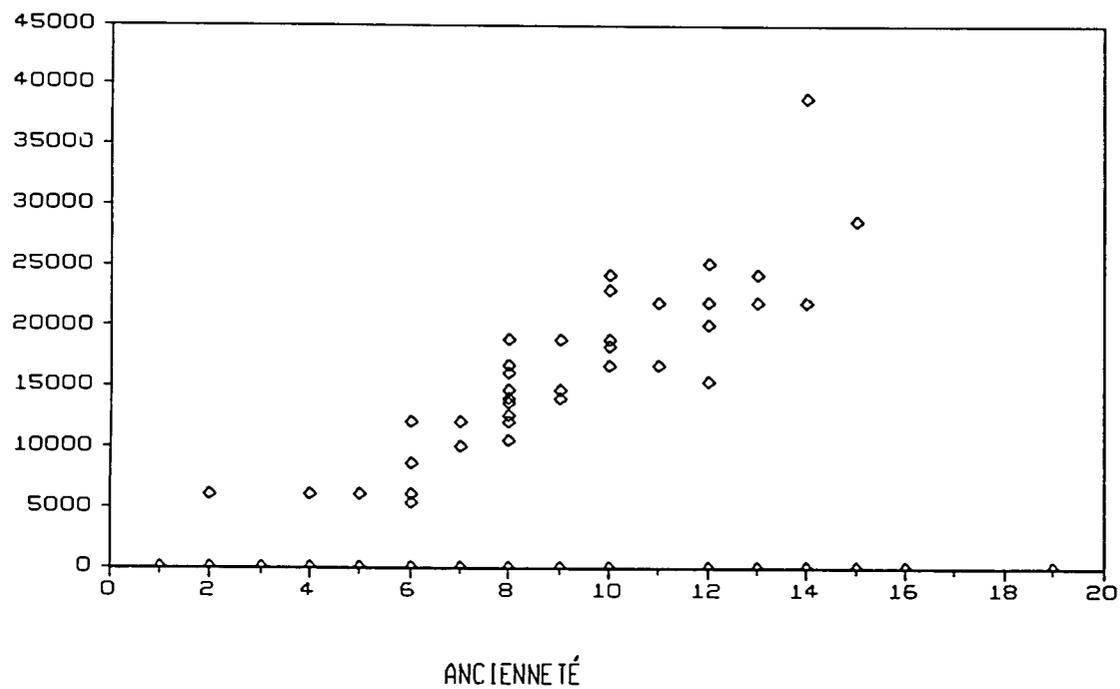
—◇— ANCIENNETÉ

L'absence d'une politique de promotion par mérite n'est pas la seule explication qui serait bienvenue. Le besoin de corriger ce cadre du salaire des chercheurs est urgent, soit-il un effet d'imprécision des données (qui demanderait actualisation), où une description précise du réel (qui demanderait action administrative).

Le même effet peut passer dans les autres catégories d'employés, mais une analyse plus complète et inclusive des problèmes doit attendre l'organisation et la standardisation des titres de postes, qui va résulter d'un travail en cours.

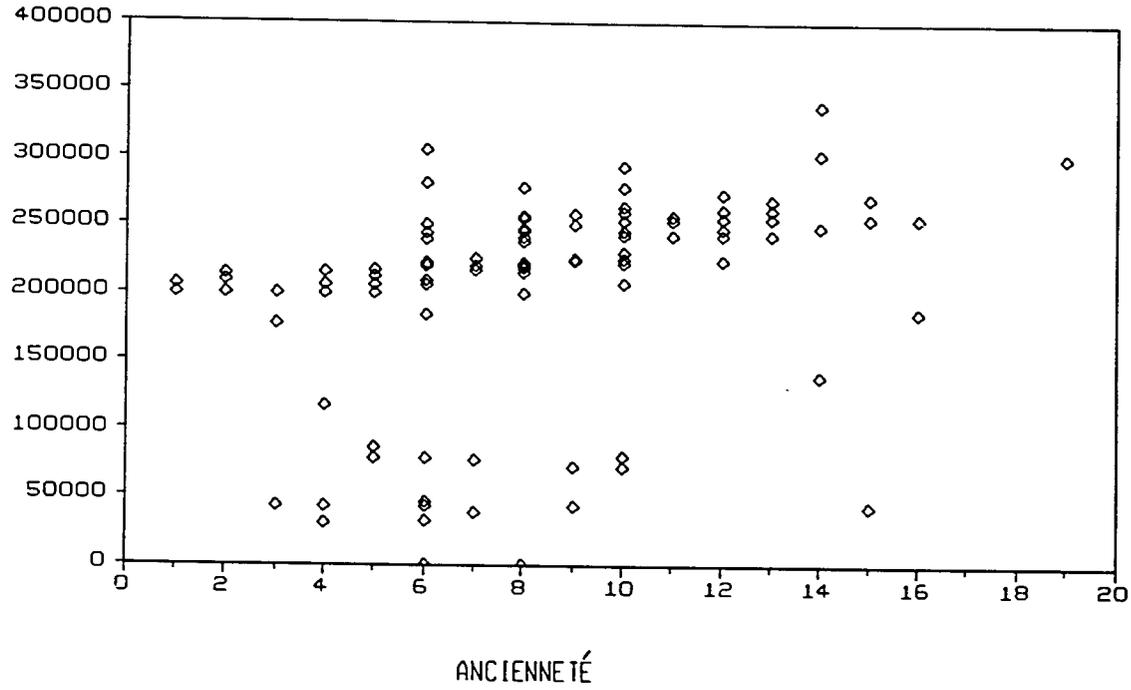
La connaissance, même imparfaite et fractionnaire de la distribution des salaires et de ses impropriétés, permet de faire avec plus de facilité quelques simulations de l'impact des changements sur la masse des salaires, comme on va le voir.

Figure 5: Prime d'Ancienneté par Ancienneté



◇ PRIMANCIEN

Figure 6: Salaire Total par Ancienneté



◇ TOTAL_SAL

3. COMBIEN COUTE UN CHANGEMENT DE POLITIQUE SALARIALE

Les études sur les organismes de la recherche agricole au Sénégal ont, de façon consistante suggéré que la politique salariale de l'ISRA doit être améliorée. Mais les aspects des ressources humaines à améliorer sont eux-mêmes nombreux et complexes, et couvrent beaucoup plus que la question salariale. Il faut donc toujours rappeler que trois objectifs forment le noyau de la politique des ressources humaines : motivation, performance et rétention. Pour les atteindre, il est recommandé de centrer la stratégie de changement autour du développement de carrières occupationnelles. Les nécessaires modifications des aspects spécifiques de la politique salariale, et la possible amélioration du niveau de compensation pour le travail, doivent être conçues et mises en oeuvre sans perdre de vue le contexte général de changements plus larges.

D'autre part, la situation d'ajustement structurel que l'économie du Sénégal partage avec beaucoup de pays, surtout ceux du tiers monde, exige une soigneuse comparaison entre les alternatives possibles de changement et les possibles répercussions dans l'usage de moyens toujours restreints. Les simulations qui suivent ne sont que quelques-unes des alternatives possibles. Elles ont été choisies comme point de départ pour éclairer le choix définitif.

Toutes les simulations sont faites dans la condition du système fermé, c'est-à-dire qu'on ne suppose aucun détachement et aucune contraction de personnel dans la période. Malgré son artificialité, cette simplification est bienvenue. Les résultats tendent à produire des chiffres qui s'approchent de la frontière supérieure de la réalité, excepté le cas d'expansion de l'organisme, qui peut toujours être traité comme un événement en soi.

On doit aussi procéder à des ajustements pour compenser la couverture souvent incomplète des informations. Dans quelques cas, la moyenne de la catégorie, dans la variable d'intérêt a été attribuée aux individus pour qui l'information manque. Les données qui résultent sont donc plus utiles pour comparer les alternatives et les différences entre elles, que pour déterminer la dimension précise du budget qui sera nécessaire pour la possible mise en oeuvre.

Les valeurs qui résultent des simulations se réfèrent au total de la catégorie en considération, si le contraire n'est pas indiqué. L'analyse systématique de l'augmentation du budget comme effet de l'adoption des nouvelles politiques sera différé jusqu'après la simulation des autres alternatives.

3.1. La Prime d'Ancienneté

Améliorer la prime d'ancienneté sera une des mesures les plus faciles à entreprendre. Elle s'applique également à toutes les catégories occupationnelles, est facile à estimer et les données sur lesquelles les calculs s'appuient ne semblent pas présenter un problème spécial. Sa valeur actuelle accroit de 8,2 % les salaires bruts, correspond à 6,9 % de la masse salariale mensuelle de 101.060.000 CFA et est payée à 688 personnes, c'est-à-dire à 74,2 % des employés. Le Tableau 14 montre la distribution du personnel par rapport aux années de service qui déterminent la prime d'ancienneté.

TABLEAU XIV

ANNEES DE SERVICE DU PERSONNEL EN REFERENCE
A LA PRIME D'ANCIENNETE

| CATEGORIE | N | MOYENNE D'ANNEES |
|------------------|-----|------------------|
| Moins que 3 ans | 14 | 1,6 |
| 3 à 15 ans | 551 | 9,6 |
| Plus que 15 ans | 283 | 22,0 |
| Sans information | 79 | 9,6 |

D'après les données disponibles, il faudrait un ajustement entre la valeur de la prime qui est payée et les années de service effectif. Le résultat est une augmentation de 2,16% de la masse des salaires (voir Tableau 15) et l'accroissement du nombre de personnes, qui passe à 817, ou 88,1 % des employés. Ce résultat est influencé par l'ajustement des données pour des informations incomplètes, de sorte que l'impact réel peut être moins marqué.

La prime d'ancienneté récompense la permanence de l'employé dans l'organisation. Elle facilite la rétention et la motivation des chercheurs, mais n'a rien ou peu à contribuer directement à l'amélioration des performances. Accepter la simple mesure du temps comme une justification de gratification peut communiquer aux employés le faux message qu'il suffit de patience pour aboutir. Elle ne doit donc être renforcée que dans le contexte d'autres mesures présentant des liens clairs avec les performances. On ne doit pas augmenter sa valeur en pourcentage des salaires, mais seulement lui faire récompenser pleinement les longues permanences à l'organisation, et corriger les impropriétés de son application.

Trois hypothèses sont présentées dans le Tableau 15. L'hypothèse A calcule l'actualisation de la prime d'ancienneté. Elle montre les résultats du paiement de 1 % de prime d'ancienneté à tous ceux qui ont plus de trois ans d'expérience, jusqu'à 15 % du salaire brut. L'hypothèse B étend la limite supérieure jusqu'à 20 % du salaire brut, c'est-à-dire 20 ans de travail. L'hypothèse C est sans limitation du plafond.

TABLEAU XV

COUT D'ACTUALISATION DE LA PRIME D'ANCIENNETE SELON TROIS HYPOTHESES
(EN MILLE CFA)

| HYPOTHESE | VALEUR DE LA PRIME | AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE | |
|--|-----------------------|---------------------------------------|-------|
| | | Liquide | % |
| 1989 | 7.010 | - | - |
| A. 1 % pour tous avec 3 + années, limite 15 % | 9.193 | 2.183 | 2,160 |
| B. 1 % pour tous avec 3 + années, limite 20 % | 10.155 | 3.145 | 3,112 |
| C. 1 % pour tous avec 3 + années, sans limite | 10.996 | 3.986 | 3,944 |

La valeur de la prime, (7.010.000 CFA) passerait respectivement à 9.193.000 (A), 10.155.000 (B) ou 10.996.000 (C) dans l'année zéro. Le poids relatif sur la masse salariale serait augmenté des présents 6,9 % jusqu'à 8,9 % (A), 9,7 % (B) ou 10,5 % (C). Un total de CFA 2.183.000 est nécessaire pour mettre en oeuvre l'hypothèse A, 3.145.000 pour B et 3.986.000 pour C.

La présente réalité est probablement plus proche de l'hypothèse A que de la situation zéro décrite par les données; la différence résulte d'informations incomplètes. En tout cas, il faut mettre en oeuvre l'hypothèse A tout de suite, et on peut choisir entre B et C comme possible amélioration des salaires dans le futur immédiat.

Le Tableau 16 explore l'hypothèse B et ses répercussions financières pendant cinq ans. La simulation prend seulement en considération la croissance du temps d'expérience du personnel et l'élévation du plafond. La prime d'ancienneté deviendrait 9,7 % du salaire total après la correction, et arriverait à 12,5 % dans une période de cinq ans.

TABLEAU XVI

ACTUALISATION DE LA PRIME D'ANCIENNETE ET APPLICATION
DE L'HYPOTHESE B, COUT EN MILLIERS DE CFA

| ANNEE | VALEUR | % DU SALAIRE TOTAL |
|-------|--------|--------------------|
| 1989 | 7.010 | 6,9 |
| 0 | 10.155 | 9,7 |
| + 1 | 10.881 | 10,4 |
| + 3 | 12.221 | 11,5 |
| + 5 | 13.434 | 12,5 |

3.2. Le Salaire Brut

Accroître le salaire brut implique faire de même au sursalaire. Donc, les deux seront pris en considération ensemble.

Parce qu'il est la base de la rémunération, le salaire brut est la pièce principale de la politique salariale. Dans le cas de l'ISRA, les 85.348.000 CFA s'additionnent aux 1.159.000 CFA du sursalaire pour constituer 86 % de la masse salariale. Son importance relative conseille prudence et frugalité dans son administration. Néanmoins, il constitue la composante qui s'ajuste le mieux à une politique salariale intelligente et flexible.

La fixation correcte de la valeur des salaires bruts dépend de l'analyse des tâches des postes de travail, de leur hiérarchisation et de la comparaison des salaires sur le marché. Il n'est pas possible d'y procéder à ce stade de connaissances de l'ISRA. Néanmoins, il reste la possibilité attractive d'y appuyer une politique de performances et de motivation.

Une proportion fixe annuelle d'augmentation de la masse salariale peut être prévue pour récompenser les employés les plus productifs et les plus dévoués. Lier des augmentations du salaire aux performances signifie les faire dépendre du comportement de l'employé. Les règles de distribution sont aussi importantes que l'existence des moyens, mais en tout cas sont indépendantes.

Le Tableau 17 examine la répercussion financière de quatre hypothèses d'augmentation du salaire brut et du sursalaire : 0,5 % (hypothèse A), 1 % (B), 1,5 % (C) et 2 % (D). Avec des règles de distribution propres, on pourrait donner à la moitié du personnel des avancements de 1 % (A), 2 % (B), 3 % (C) ou 4 % (D) chaque année. Ou donner à un tiers du personnel, des avancements de 1,5 % (A), 3 % (B), 4,5 % (C) ou 6 % chaque année. L'augmentation de la masse salariale serait de 0,43 % (A) à 1,71 % (D) dans la première année et de 2,16 % (A) à 8,91 % (C) après cinq années.

TABLEAU XVII

COUT MENSUEL DU SALAIRE BRUT ET DU SURSALAIRE SELON DIFFERENTES
HYPOTHESES D'AUGMENTATION ET REPERCUSSION PROPORTIONNELLE SUR LA
PRESENTE MASSE SALARIALE EN MILLIERS DE CFA

| HYPOTHESE % | SALAIRE BRUT | SURSALAIRE | MASSE SALARIALE | AUGMENTATION | |
|----------------|-----------------|------------|--------------------|--------------|-------|
| | | | | 1 AN | 5 ANS |
| Présent | 85.348 | 1.160 | 101.060 | - | |
| A - 0,5 % | 85.774 | 1.165 | 101.491 | 0,426 | 2,160 |
| B - 1 % | 86.202 | 1.171 | 101.925 | 0,856 | 4,426 |
| C - 1,5 % | 86.622 | 1.177 | 102.358 | 1,284 | 6,616 |
| D - 2 % | 87.055 | 1.183 | 102.700 | 1,712 | 8,910 |

Le Tableau 18 présente les résultats mensuels de l'application de chacune des alternatives de cette politique pendant cinq années consécutives, et montre l'index de croissance de la masse salariale. Pour la soutenir, l'index de la masse salariale de la cinquième année deviendrait 1,022 (A), 1,044 (B), 1,066 (C) ou 1,089 (D).

Les règles d'attribution des hausses salariales doivent faire claire référence aux performances. Particulièrement dans le cas des chercheurs, on doit signaler que l'impact des résultats de la recherche sur la production agricole est le but de l'Institut, et que les actions qui mènent à ce but seront récompensées en priorité. Même si ce critère d'impact peut retarder la reconnaissance du travail quelque peu, il est le plus intéressant pour l'organisme et pour les chercheurs correctement orientés.

TABLEAU XVIII

AUGMENTATION DE LA MASSE SALARIALE MENSUELLE SUR UNE PERIODE DE CINQ ANNEES SELON LES HYPOTHESES ANNUELLES DE 0,5 % (A), 1 % (B), 1,5 % (C) ET 2 % (D) EN CFA MILLES

| ANNEE | HYPOTHESE A | | HYPOTHESE B | | HYPOTHESE C | | HYPOTHESE D | |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| | Masse Salariale | Index |
| 0 | 101.060 | 1,000 | 101.060 | 1,000 | 101.060 | 1,000 | 101.060 | 1,000 |
| 1 | 101.491 | 1,004 | 101.925 | 1,008 | 102.358 | 1,013 | 102.790 | 1,017 |
| 2 | 101.926 | 1,009 | 102.799 | 1,017 | 103.675 | 1,026 | 104.555 | 1,035 |
| 3 | 102.363 | 1,013 | 103.681 | 1,026 | 105.012 | 1,039 | 106.355 | 1,052 |
| 4 | 102.802 | 1,017 | 104.573 | 1,035 | 106.368 | 1,053 | 108.191 | 1,071 |
| 5 | 103.243 | 1,022 | 105.473 | 1,044 | 107.746 | 1,066 | 110.064 | 1,089 |

Le processus administratif d'attribution doit être souple et juste. La participation du personnel dans les décisions est souhaitable, même indispensable, mais la Direction Générale doit se réserver le pouvoir de décision finale sur les règles générales à suivre et surveiller leur effective mise en oeuvre.

A la longue, tous les employés doivent avoir une chance de recevoir une hausse de salaire s'ils travaillent bien. Pour garantir que même les meilleurs ne vont pas monopoliser les opportunités, il est indiqué qu'une limite, par exemple de trois ou quatre fois, soit fixée pour les promotions en années successives. Le système fonctionnera proprement si l'on peut avec justice attribuer l'inégalité individuelle des chances seulement aux performances.

3.3. La Carrière De Chercheur

Ouvrir les niveaux 7 et 8 de la présente grille salariale aux chercheurs est une mesure à court terme qui confirme l'intention de leur proposer une carrière harmonieusement conçue et correctement rémunérée. Ces classes-là sont actuellement destinées aux chercheurs qui viennent à exercer des fonctions administratives de direction, mais ils continuent dans la classe, même en cas (rare) de perte de fonction.

Comme dans le cas du salaire brut, les règles d'accès sont aussi importantes pour permettre une répercussion positive sur la motivation, les performances et la rétention du personnel, que le montant des salaires. Il ne s'agit pas de reclasser immédiatement les chercheurs dans les niveaux plus hauts, mais de leur rendre possible d'y monter régulièrement comme résultat d'une carrière étalée, bâtie sur la titularisation appropriée, la compétence démontrable, et des contributions non équivoques à la poursuite des buts de l'organisme et du pays. L'étude préliminaire de l'ISNAR a donné quelques idées sur l'organisation de la carrière. Elles doivent être discutées opportunément, à la lumière des descriptions de postes.

Il convient toutefois de souligner que la distinction entre emploi et fonction doit être clairement faite au niveau de l'ISRA, afin que l'accès aux classes supérieures ne dépende plus que des performances enregistrées dans l'emploi, et non plus de la fonction.

La vitesse possible d'avancement doit également s'adapter à l'horizon de vie de travail des chercheurs. Au Sénégal, cet âge est de 55 ans contrairement à la pratique courante dans de nombreux pays, où cet âge est de 60-65 ans. Le passage au-delà de certains points de la carrière serait possible seulement avec les titres universitaires de M.Sc. et de Ph.D. ou équivalent. Réciproquement, l'obtention du titre devrait déterminer l'accès automatique à ces niveaux et le programme de formation devrait se conformer à ces conditions.

Néanmoins, l'application des règles sur une période étendue doit conduire à une structure organisationnelle acceptable. On ne peut pas remplacer le présent problème, où tous les chercheurs sont concentrés à la base, par un autre, plus cher à maintenir et peut-être aussi peu motivant, où la concentration soit à l'extrémité supérieure de la pyramide des salaires.

En principe, on peut aborder la simulation par deux côtés différents. On peut commencer par proposer la forme que la structure devrait atteindre en un point futur du temps, et découvrir les règles de transformation nécessaires pour y aboutir. D'un autre côté, on peut proposer des règles et simuler les conséquences de leur application après une période de temps. On a choisi la deuxième alternative, qui est plus simple et semble plus réaliste. On a ajouté quelques changements à court terme pour satisfaire les nécessités de changement les plus pressantes.

La simulation a pris pour base un Tableau ajusté des salaires avec la supposition que l'ISRA paye directement tous les 120 chercheurs (pas de sursalaires), que les salaires ont une valeur homogène pour chaque classe et que la classe initiale est la 6.1. On a appelé cette situation la condition initiale 0.

A cause de l'homogénéisation des salaires, on arrive à un total de 25.120.000 CFA, certainement supérieur à la valeur du salaire brut plus sursalaires des chercheurs dans la présente configuration (20.630.000). On retient ce nombre comme point de départ.

La perspective de carrière est nécessairement à long terme. Néanmoins, la structure des salaires des chercheurs de l'ISRA se montre trop concentrée, comme il a été souligné souvent. Le Tableau 19 simule trois conditions initiales d'une politique salariale de carrière pour les chercheurs et décrit les pyramides salariales en nombres absolus et relatifs. La condition 0 s'approche le plus de la situation actuelle. Les conditions 1 et 2 supposent des distributions moins concentrées, comme alternatives à être adoptées dans l'immédiat. Elles vont coûter 26.783.000 et 29.035.000 CFA.

TABLEAU XIX

CONDITIONS INITIALES POUR UNE POLITIQUE SALARIALE
DE CARRIERE DES CHERCHEURS DANS L'ISRA,
STRUCTURE (%) ET TOTAL (N)

| CATEGORIES SALARIALES | CONDITION 0 | | CONDITION 1 | | | CONDITION 2 | | | |
|--------------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-----|
| | % | N | % | | N | % | | N | |
| 6.1 | 63,4 | 76 | 40,0 | | 48 | 25,0 | | 30 | |
| 6.2 | 20,0 | 24 | 30,0 | | 36 | 20,0 | | 24 | |
| 6.3 | 10,8 | 94,2 | 13 | 10,0 | 80,0 | 12 | 15,0 | 60,0 | 18 |
| 7.1 | 1,7 | | 2 | 8,3 | | 10 | 15,0 | | 18 |
| 7.2 | 0,0 | | - | 4,2 | | 5 | 10,0 | | 12 |
| 7.3 | 0,8 | 2,5 | 1 | 2,5 | 15,0 | 3 | 5,0 | 30,0 | 6 |
| 8.1 | 0,8 | | 1 | 1,7 | | 2 | 5,0 | | 6 |
| 8.2 | 0,8 | | 1 | 1,7 | | 2 | 3,3 | | 4 |
| 8.3 | 1,7 | 3,3 | 2 | 1,6 | 5,0 | 2 | 1,7 | 10,0 | 2 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 120 | 100,0 | 100,0 | 120 | 100,0 | 100,0 | 120 |

L'étape suivante consiste en calculs de politiques alternatives d'avancement dans le long cours. On a fait trois hypothèses d'avancement annuel : A = 25 %, B = 33 % et C = 50 %. Le Tableau 20 compare les conséquences de chacune d'elles sur la structure des chercheurs après une période de 5 ans.

TABLEAU XX

RESULTAT, APRES 5 ANS, DES POLITIQUES ALTERNATIVES DE PROMOTION (25, 33 ET 50 %)
SUR LA STRUCTURE DES CHERCHEURS SOUS LES TROIS CONDITIONS INITIALES

| CATEGORIES SALARIALES | CONDITION 0 | | | | | | CONDITION 1 | | | | | | CONDITION 2 | | | | | |
|--------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 25 % | | 33 % | | 50 % | | 25 % | | 33 % | | 50 % | | 25 % | | 33 % | | 50 % | |
| 6.1 | 15,0 | | 8,6 | | 2,0 | | 9,5 | | 5,4 | | 1,3 | | 5,9 | | 3,4 | | 0,8 | |
| 6.2 | 29,8 | | 23,8 | | 10,5 | | 22,9 | | 17,4 | | 7,2 | | 14,6 | | 11,0 | | 4,5 | |
| 6.3 | 27,2 | 72,2 | 28,8 | 61,2 | 23,3 | 35,8 | 24,8 | 57,2 | 24,4 | 47,2 | 17,5 | 25,9 | 18,1 | 38,4 | 16,9 | 31,3 | 11,4 | 16,7 |
| 7.1 | 15,5 | | 20,6 | | 27,8 | | 17,4 | | 20,7 | | 23,7 | | 17,0 | | 17,6 | | 16,9 | |
| 7.2 | 6,2 | | 9,8 | | 19,8 | | 10,1 | | 13,0 | | 20,2 | | 14,4 | | 15,5 | | 17,5 | |
| 7.3 | 1,9 | 23,6 | 3,4 | 33,8 | 9,0 | 56,6 | 5,8 | 33,3 | 7,4 | 41,2 | 12,4 | 56,3 | 10,7 | 42,1 | 12,2 | 45,3 | 15,0 | 49,4 |
| 8.1 | 0,9 | | 1,2 | | 3,0 | | 3,4 | | 4,3 | | 6,9 | | 7,4 | | 8,6 | | 11,7 | |
| 8.2 | 0,8 | | 0,8 | | 1,0 | | 2,2 | | 2,6 | | 4,0 | | 5,2 | | 6,0 | | 8,4 | |
| 8.3 | 2,7 | 4,4 | 3,0 | 5,0 | 3,6 | 7,6 | 3,9 | 9,5 | 4,7 | 11,6 | 6,9 | 17,8 | 6,7 | 19,3 | 8,7 | 23,4 | 13,8 | 33,9 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La supposition de système fermé est irréaliste, mais sert à rendre la comparaison plus facile. Comme les substitutions en général résultent en une structure de personnel alourdie à la base, on doit prendre la valeur ainsi obtenue comme limite supérieure du scénario probable.

Dans la condition initiale 0, même la plus rapide règle de progression (50 %) ne va pas changer notablement le sommet de la pyramide (35,8 / 56,6 / 7,6) après cinq ans. Dans la condition 2, au contraire, la pyramide qui résulte après cinq ans (16,7 / 49,4 / 33,9) implique un changement trop fort quand on prend en considération la jeunesse relative de la plupart des chercheurs et le besoin de conserver l'espace de progression approprié à son horizon étendu de vie professionnelle. Une alternative intermédiaire (condition 1 avec 33 % ou 50 %) doit donc être choisie, à la lumière d'autres facteurs qui seront examinés ci-après.

Le Tableau 21 étudie les implications financières des diverses politiques. Il montre le coût du salaire brut mensuel de l'année de base selon les trois conditions initiales décrites dans le Tableau 19, et selon les modifications de la pyramide des chercheurs projetées cinq ans dans le futur au Tableau 20. Il souligne que le choix de la condition initiale est le facteur le plus important pour définir la position après cinq ans.

TABLEAU XXI

COUT MENSUEL DU SALAIRE BRUT SELON LES POLITIQUES DE PROMOTION ANNUELLE DE 25 %, 33 % OU 50 % DES CHERCHEURS D'APRES LES TROIS CONDITIONS INITIALES (EN MILLE CFA)

| CONDITION INITIALE | ANNEE DE BASE | APRES 5 ANS | | |
|--------------------|---------------|-------------|--------|--------|
| | | 25 % | 33 % | 50 % |
| 0 | 25.121 | 27.716 | 28.746 | 31.113 |
| 1 | 26.783 | 29.559 | 30.607 | 32.897 |
| 2 | 29.035 | 31.969 | 32.979 | 35.126 |

3.4. Prime De Productivité : Prime De Réalisation

Octroyer une prime de productivité aux employés est une politique bien connue et dûment établie. La présente proposition est une adaptation de l'usage aux besoins et circonstances de la recherche agricole et de l'ISRA. Le prix de réalisation est l'élément essentiel de la proposition.

Le prix de réalisation est une récompense au chercheur pour des résultats de recherche qui montrent leur utilité dans la production ou la productivité de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage. Du point de vue de l'organisme, il serait un outil pour maintenir la recherche plus attractive que la gestion comme développement de carrière, pour opposer à la compétition extérieure quelques avantages financiers

et honorifiques, pour signaler clairement les objectifs de l'organisme, pour accroître la visibilité des très bons chercheurs, et pour diriger leurs efforts directement vers l'essentiel, c'est-à-dire le progrès du secteur agricole et la réalisation du mandat de l'organisme.

En tout état de cause, on peut espérer que prenne naissance, chez les responsables de la recherche et les chercheurs, une conscience stratégique de nature à donner la priorité, dans la planification de la recherche, aux sujets offrant le plus de chance à contribuer effectivement à l'amélioration de la production agricole, halieutique et animale.

L'application systématique viserait à combiner les avantages des prix et des primes. Par exemple de la façon suivante. Chaque année, des chercheurs se présenteraient ou seraient nommés afin que les résultats de leurs recherches soient examinés quant aux mérites nécessaires pour recevoir le prix. L'initiative de se présenter pouvait même rester entièrement dans leurs mains. Les plus méritants recevraient un prix de complémentation salariale de 50 % par exemple, pendant 3 années ou plus. L'accès à un fond spécial de financement de la recherche pourrait être octroyé.

Le choix serait fait par une commission "ad hoc" de chercheurs notablement dédiés à la recherche appliquée, préférablement composée de membres internationaux. Elle déciderait, à l'aide de critères décidés à l'avance et basés sur l'impact dans l'agriculture, ainsi que par la créativité et la valeur scientifique de la recherche.

Des procédures déjà testées, comme le système de titularisation dans la carrière académique des universités de l'Afrique Francophone, ou comme celui des prix scientifiques internationaux, peuvent être repris et adaptés. Le caractère appliqué de la recherche agricole, et ses conséquences pour la société, doit être toujours mis au premier plan. Le problème de compatibilisation des procédures avec l'existence de recherche en équipe doit être traité, comme au reste dans tous les cas de récompense pour les performances dans la recherche.

Le coût de cette politique est adaptable aux conveniences et disponibilités. Une complémentation de 40-50 % du salaire d'un chercheur moyen coûterait 100.000 CFA par mois. Octroyant six prix par an, avec une durée de trois années (alternative A), on peut maintenir

15 % des plus distingués des chercheurs couverts par les complémentations après trois ans, et dépenser 1.800.000 par mois. Si l'on adopte cinq ans comme durée du prix (alternative B), après cette période, on peut stabiliser la couverture à 20 % des chercheurs, avec un coût de 36.000.000 par an, si la performance est satisfaisante.

D'autres dépenses suivront, comme l'accès à un fond spécial de recherche et l'organisation de la communication sociale autour de l'initiative, mais elles peuvent toujours être minimisées par l'usage approprié d'opportunités déjà disponibles.

3.5. Les Catégories Qui Méritent Une Attention Particulière

Octroyer une hausse de salaire spécifiquement aux catégories occupationnelles les plus en besoin, ou même aux employés les plus difficiles à maintenir au service de l'organisme, est une politique nette et d'ampleur contrôlable. Le désavantage est que, dans le service public, il est difficile d'éviter qu'une politique spéciale, bien que rationnelle, opportune et bien fondée, ne soit invoquée comme précédent pour des applications moins justifiées et des revendications politiquement irrésistibles. D'autre part, la législation peut poser des barrières insurmontables à sa réalisation ou encore les moeurs peuvent imposer des coûts politiques trop élevés.

Les analyses montrent que la plus grande catégorie qui a besoin de soins spéciaux est celle des chercheurs. Le personnel d'informatique et les techniciens de niveau supérieur sont ajoutés à la liste parce que leur nombre est petit dans le marché, les salaires tendent à croître et de hauts taux de départ peuvent suivre. Le manque d'informations plus précises sur ces positions et leur contenu ne permettent pas d'étendre l'analyse, qui sera concentrée sur les chercheurs.

Les dépenses actuelles avec le paiement des salaires bruts et le sursalaire des chercheurs atteignent 20.630.000 CFA et représentent une participation de 20,4 % dans la masse salariale. L'augmentation de 1 % (2.412.000, alternative A) ou de 2 % (4.956.000, alternative B) porterait cette participation à 20,6 % ou à 20,7 % selon le cas. L'extension aux autres catégories contemplées changerait le total de très peu, soit 2.600.000 (A) ou 5.200.000 (B), parce qu'elles sont moins nombreuses et les salaires moins élevés. Du reste, les proportions d'augmentation peuvent être ajustées selon les convenances.

Malgré les avantages économiques de cette politique, on peut objecter quant aux effets durables sur la motivation, les performances et la rétention. Même si elle signifie un soulagement, son caractère de mesure isolée lui fait perdre tout impact, autant que le contrôle du comportement qui répond quand même aux attentes de récompense.

On peut voir aussi un certain danger en ce que la singularisation des bénéfices par certaines catégories occupationnelles devienne semence de mécontentement pour les autres catégories. Il est donc conseillé de considérer la concession de traitements spéciaux comme dernière option, et d'en user seulement dans le cas où il devient impossible de garantir la soutenabilité de politiques salariales de longue durée, plus désirables et plus inclusives.

4. SUR D'AUTRES POINTS DU DEVELOPPEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ISRA

Une des suppositions de base pour administrer les ressources humaines, dans le contexte de développement d'institutions, est l'aspect systémique. On ne peut pas changer une partie du système sans être attentif aux conséquences sur les autres parties. Pour finaliser cette analyse, on va indiquer les points qui doivent être pris en considération à l'ISRA. Ils sont le développement des spécifications et recommandations de l'ISNAR dans son étude préliminaire, et résultent du travail conjoint de deux institutions, et de l'effort pour identifier les moyens menant à une recherche agricole soutenable et effective.

4.1. La Structure De La Gestion Des Ressources Humaines

La plupart des recommandations de l'ISNAR pour développer les ressources humaines à l'ISRA suppose une base administrative solide et stable. Le "Groupe de Travail sur le Personnel de l'ISRA", créé par le Directeur Général, sous la présidence du Directeur Général Adjoint, est un forum efficace de discussion et de rapprochement des intérêts des différents groupes sociaux. Il est le groupe qui pense aux problèmes de ressources humaines et doit maintenir une vision stratégique et à long terme. Mais il faut le compléter par une structure administrative propre à caractère permanent.

Actuellement l'administration du personnel se fait par le Service de l'Administration et des Ressources Humaines sous la responsabilité du Secrétariat Général. Les trois personnes qui sont groupées avec le personnel ne sont pas suffisantes et ne possèdent pas toutes les connaissances techniques nécessaires pour répondre à l'expansion des besoins de l'ISRA dans le futur proche.

La structure d'administration des ressources humaines doit couvrir les aspects de l'administration du personnel, de sélection et d'évaluation, mais aussi ceux de planification, de formation et de santé. Il faut que les professionnels impliqués dans ce travail soient capables de le développer pleinement.

On recommande un programme spécial de formation, conçu de façon à établir une équipe capable, non seulement de gérer la routine du personnel, mais aussi de procéder, au niveau de l'institution, à des processus d'analyse critique, de conception créative, de planification et de réalisation des modifications nécessaires au développement de l'institution à travers les ressources humaines. Le programme, comme l'administration des ressources humaines elle-même, ne doit pas perdre de vue les conséquences théoriques et pratiques du fait que la recherche est le produit de l'organisation.

La formation doit commencer par les aspects pratiques. De préférence, on doit envoyer successivement les personnels faire des stages dans un ou plusieurs NARS* avec des Départements des Ressources Humaines bien organisés et expérimentés.

* NARS: (sigle anglais pour "Système National de Recherche Agricole")

Le programme doit suivre la formation des spécialistes en ressources humaines au niveau post-universitaire. Dans ce cas, une spécialisation en administration n'est pas suffisante. La spécialisation appropriée doit être centrée sur l'administration des ressources humaines pour la recherche ou la gestion de la science et des scientifiques, dans le cadre de la recherche agricole.

L'expansion du groupe de ressources humaines est souhaitable et deviendra indispensable à moyen terme, mais doit être soumise à la formation propre des agents avant de les contracter pour les postes. La participation de personnel provenant de la recherche est hautement souhaitable pour faire le mélange approprié entre connaissances administratives et expérience pratique, et pour créer une capacité en ressources humaines au plus haut niveau dans le pays.

Une partie au moins du programme de formation peut profiter des avantages de la coopération entre les pays en développement (coopération Sud-Sud). Il faut que les difficultés de support économique soient résolues d'avance, avec la coopération des donateurs internationaux.

4.2. Formation Des Chercheurs

La formation des cadres doit continuer à recevoir la première priorité à l'ISRA. Actuellement, le nombre de Ph. D. ou équivalent est encore insuffisant, parce qu'on peut espérer que, en tant qu'institution de recherche, l'ISRA va continuer à servir comme réserve de capacité bien entraînée pour tout le NARS, surtout pour le secteur sénégalais de planification et d'administration centrale de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Fortifier la qualité, et maintenir la porte ouverte pour le retour des talents après quelque temps de service dans d'autres institutions est une bonne politique, qui permet de satisfaire aux nécessités du pays et de bénéficier des expériences accumulées.

Les priorités du programme de formation doivent mettre l'accent sur l'éducation formelle au niveau équivalent au M.S. et au Ph. D. C'est à ce niveau que se fait la préparation des scientifiques, que se forment les élites intellectuelles du pays, et que s'établissent les liaisons personnelles des scientifiques avec la science internationale sous la forme de "collèges invisibles".

Il faut établir une programmation des priorités de formation académique en accord avec la planification de la recherche dans le futur. La composition des équipes dans les centres de recherche doit être examinée et adaptée aux prévisions. Les positions et spécialités critiques pour le bon fonctionnement de la recherche et de l'organisation doivent être identifiées et recevoir des soins prioritaires. Le programme doit avoir un sens dans les plans de carrière des chercheurs, aussi bien que dans les besoins de l'organisation.

Cependant, on doit prendre en considération le fait que la plus grande partie de la vie utile des chercheurs qui vont bénéficier de la programmation se déroulera dans des circonstances encore imprévisibles, certainement dans une ambiance où la science et la technologie vont jouer un rôle beaucoup plus important qu'aujourd'hui. En fait, ils sont ceux qui vont définir les priorités du pays dans le futur, et maintenir le dialogue avec la scène internationale.

Il est donc plus important de donner priorité à la solidité de la formation en tant que scientifiques et leaders, que de faire des choix de spécialisations trop dépendantes des présents portefeuilles de recherche. L'assistance étrangère, principale source de financement du programme de formation, doit être négociée sous cet angle là.

Un compromis entre excellence et diversification doit guider le choix des universités et des pays où envoyer les chercheurs. On doit étudier soigneusement les alternatives de fortifier la capacité du pays à offrir la formation dans des sujets choisis, et développer la coordination régionale internationale des efforts et des ressources.

Une fois de plus, l'équipe de ressources humaines est le siège préférable de tout le processus. Elle doit être préparée à remplir ce rôle d'une façon convenable et à fournir aux groupes et commissions "ad hoc" de sélection le sens de continuité, les informations applicables et les directives de longue durée.

4.3. La Santé

Hygiène, santé et médecine du travail sont des sujets encore absents dans la liste des préoccupations de beaucoup de NARS dont l'ISRA. Mais la protection des employés, contre les hasards des accidents et les effets des situations insalubres, est nécessaire et économiquement profitable. Dans ce sens, les aspects de santé doivent être vus comme un investissement supplémentaire dans les ressources humaines, pour les maintenir et préserver. Il va sans dire que la dignité humaine et l'humanisation du travail sont avant tout en considération.

Du reste, un programme d'hygiène, de santé et de médecine du travail ne doit pas commencer selon une vision large et onéreuse. Des commissions locales de sécurité et de santé peuvent identifier les problèmes les plus apparents dans chaque centre de recherche, et prendre l'initiative de mobiliser les ressources appropriées pour les résoudre, préférablement au niveau local. L'action éducative et préventive joue un large rôle. Son impact sur la qualité de vie au travail, et par conséquent sur la motivation, la rétention et la performance sont les résultats espérés.

L'équipe centrale de ressources humaines doit jouer un rôle d'animateur et de coordinateur. Elle doit faire aussi la liaison entre les équipes locales pour assurer le transfert des expériences positives à encourager et des expériences négatives à éviter.

4.4. Visibilité

L'étude préliminaire de l'ISNAR insiste sur l'importance de l'évaluation et la récompense du rendement des employés comme outil de valorisation de la compétence personnelle et des valeurs méritocratiques dans l'organisation. L'identification des priorités dans le Plan de Recherche, déjà en place, la description des postes, en train de s'effectuer, et la fortification de la structure administrative des ressources humaines, proposée dans ce document, sont des pas nécessaires dans cette direction. La visibilité des chercheurs et de l'organisation est une condition supplémentaire de viabilité et de maintenance de l'organisation de recherche et du système méritocratique.

L'observation du comportement et l'analyse des données rassemblées ont indiqué que la principale source de reconnaissance de la contribution des chercheurs est la publication de travaux dans les journaux scientifiques à l'étranger. Ce mécanisme ne met pas suffisamment l'accent sur la recherche appliquée. Des réponses à une enquête menée par ISNAR-ISRA auprès des chercheurs au mois de janvier 1988 montre une tendance à donner priorité à la recherche de base au détriment de la recherche appliquée.

Malgré cela, les taux de publication ne sont pas élevés. La moyenne annuelle de publications orientées vers le public est moins de 1 par chercheur et la variation de fréquence est grande entre eux. Quand les interviews se sont focalisés sur les problèmes de qualité et d'impact sur la production agricole, les réponses ont indiqué l'existence d'une mentalité corporative : "qualité et impact de la recherche ne sont pas l'effet du travail d'une seule personne. Il serait injuste d'identifier l'un ou l'autre comme le contributeur. Tout le monde a contribué aux résultats." Ce type de mentalité efface la différence entre bons chercheurs et ceux qui ne sont pas aussi bons, et les fait apparaître comme s'ils avaient la même valeur. Pour récompenser les bons chercheurs de leurs contributions, il faut les rendre plus visibles au dedans et au dehors de l'organisation.

Néanmoins, plus de visibilité des chercheurs signifie aussi plus d'exposition à l'attraction externe. Elle doit être accompagnée par l'adoption de nouvelles politiques salariales avec un meilleur système de récompense et d'avancement dans la carrière.

Ici apparaît le deuxième aspect de la visibilité. Pour rendre la recherche agricole viable et soutenable, il faut y canaliser plus d'argent. Pour le faire, il faut présenter à la société un argument d'efficacité et d'efficacités qui ne devient crédible que si les politiques, les administrateurs et le public peuvent constater la réussite. La visibilité de la contribution de la recherche à l'avancement de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche est donc le levier de son institutionnalisation.

4.5. Formation à Court Terme

L'effort dépensé par nombre de NARS pour obtenir une configuration juridique plus proche de la libre entreprise aboutit souvent à une victoire partielle. Quant aux ressources humaines, les conditions sociales et politiques, la situation de chômage et les restrictions administratives et économiques, réduisent tout à fait le pouvoir de manoeuvre de l'administrateur du personnel. Souvent, il ne peut ni recruter ni déployer, et doit administrer dans une perspective d'emploi à vie. De plus, le marché n'est pas toujours suffisant pour remplir ses besoins en fournissant du personnel dûment habilité.

Dans ces circonstances, dont l'ISRA s'approche, la formation à court terme devient essentielle pour maintenir et faire progresser les capacités des ressources humaines. La présente situation, décrite par l'ISNAR dans son étude initiale, doit être remplacée par un système où la planification des offres de cours soit une réponse aux besoins du personnel pour assurer les rôles occupationnels.

Un bon corps de chercheurs ne fonctionne bien que si le support est capable de répondre aux besoins. Autrement, le développement de l'organisation se fonde sur la prise en charge par l'institution des plus importantes fonctions administratives. On a déjà indiqué les besoins de formation en administration des ressources humaines. On doit y ajouter la formation des administrateurs et contrôleurs des finances à niveau central.

D'une part, la formation de spécialistes en administration de recherche doit être poursuivie. Les chercheurs qui par hasard viennent à occuper des postes d'administration doivent en avoir la priorité.

D'autre part, la formation du support technique et administratif, qui est déjà réclamée actuellement, deviendra plus importante à la mesure de la réussite du programme de formation des chercheurs. Elle doit le suivre en ordre de priorité. La formation et la mise à jour des chercheurs reçoit la première priorité, mais ne peut pas monopoliser toutes les ressources.

La base organisationnelle qui doit servir de support est la structuration de l'équipe des ressources humaines, de façon à devenir capable d'identifier les besoins, de planifier le contenu et la forme des cours, d'éditer quelques cours, et d'évaluer le processus et les effets.

4.6. Le Rôle Du Chercheur

L'observation de différents aspects de la culture organisationnelle laisse l'impression qu'il existe un manque de clarté sur les expectatives de comportement et les normes sociales du rôle de chercheur, en tant qu'il doit être joué dans le contexte de l'ISRA et de son mandat de recherche appliquée (adaptative y compris). Une grande partie des chercheurs ont reçu une formation professionnelle dans des universités françaises, et d'autres pays de l'Europe, avec emphase sur la recherche de base. Après retour au Sénégal, ils n'ont pas rencontré de chercheurs qui servent de modèle dans l'exécution d'une recherche appliquée, ni une organisation suffisamment forte pour leur apporter sur le plan scientifique le support attendu. Le changement d'orientation récent de l'ISRA vers la recherche systémique semble avoir aggravé le problème.

On peut minimiser le problème de la définition du rôle du chercheur par l'usage de la formation comme processus de socialisation occupationnelle et de sédimentation de la culture organisationnelle. Un séminaire pour la discussion des aspects pertinents de la recherche appliquée, de ses problèmes administratifs aux différents niveaux, et des expériences de solution, peut apporter une contribution positive à l'ISRA, et créer des expectatives plus marquées de bonnes performances et d'impact de la recherche sur la production agricole, la pêche et l'élevage.

Ce serait une opportunité pour les gestionnaires de niveau intermédiaire (coordinateurs de recherche, chefs de centre et chercheurs plus expérimentés) de partager leurs expériences, problèmes et espoirs en vue de devenir plus actifs comme animateurs scientifiques dans les régions où ils font de la recherche.

La priorité attribuée à ce sujet se justifie par son potentiel d'impact. Les problèmes de la culture organisationnelle sont aussi importants pour le développement que les autres problèmes administratifs parce qu'ils sont liés aux performances organisationnelles et individuelles, à l'efficacité et à la motivation. La gestion des ressources humaines implique d'organiser les ressources et d'assurer le leadership.

5. RECOMMANDATIONS

5.1. Sur Le Fichier Du Personnel

L'analyse des informations montre clairement son utilité comme source de connaissances détaillées sur les ressources humaines de l'ISRA. On recommande que son usage à cette fin soit intensifié et diversifié.

La qualité des données n'est pas toujours satisfaisante. Il faut corriger les erreurs, remplir les informations manquantes et actualiser celles qui sont dépassées. Des informations fiables sur les différentes composantes du salaire sont surtout importantes et utiles. Elles semblent particulièrement problématiques.

Il n'existe pas de registre sur la structure des salaires payés par d'autres organismes (ministère, pour le cas des fonctionnaires). Il est donc impossible d'analyser les responsabilités salariales directes de l'ISRA vis-à-vis de celles des autres sources. Il est douteux que le salaire total qu'on peut dériver de l'addition des huit catégories composant les salaires représente le coût total de la main d'oeuvre de l'ISRA.

Il n'est pas clair que la variable salaire brut enveloppe les suppléments de salaires qui sont payés par l'ISRA au-dessus des salaires payés par d'autres organisations, ou si cette information est systématiquement enregistrée dans les données de la variable sursalaire ou de l'indemnité différentielle. L'analyse suggère un manque d'homogénéité des informations.

L'éducation est correctement enregistrée par niveaux et types de formation. Il existe un besoin d'uniformiser les codes pour faciliter l'usage de l'information dans différents types de programmes d'ordinateur. Il faut être certain que les données soient actualisées et correctes. Il convient d'y ajouter l'information sur le nombre des années d'éducation nécessaires à chaque employé pour atteindre son niveau éducationnel le plus haut par la route la plus directe. Ceci est une mesure des "années-équivalentes d'éducation", qui est devenue l'information la plus utilisée dans les études sur les aspects économiques de la formation, surtout dans sa relation avec les salaires.

L'analyse des données sur la formation sera bénéfique si l'on peut distinguer les formations de longue durée des formations de courte durée (moins d'une année), ainsi qu'entre les cours et les stages de perfectionnement pratique. Il est souhaitable d'introduire des modifications appropriées dans les variables et les catégories pour y parvenir.

5.2. Sur l'Administration Des Salaires

5.2.1 Quelques aspects administratifs

L'analyse de la présente situation montre que le perfectionnement de certains aspects des routines administratives en ressources humaines est aussi important que nécessaire.

La documentation des effets des différentes composantes salariales sur le salaire total de chaque catégorie d'employé ouvre la possibilité d'un usage de cette différenciation de façon consciente et systématique, autant qu'un instrument de politique administrative. Sa conjugaison avec la valorisation des résultats de la recherche et de l'impact sur la production agricole et animale sera indispensable.

L'analyse des données a montré qu'il n'existe pas de correspondance entre les catégories de salaires établies par la loi, symbolisées par des chiffres, et les informations du fichier du personnel. La correction immédiate doit être faite à la source de l'erreur, soit-elle dans les informations, ou dans un grave manque de systématisation dans l'administration des paiements.

5.2.2 Prime d'ancienneté

Le paiement de la prime d'ancienneté doit être, selon les critères légaux établis, de 3 % après les trois premières années, et de 1 % chaque année suivante jusqu'au plafond de 15 %. La simulation montre qu'un minimum d'amélioration, c'est-à-dire l'usage plein des règles en vigueur, est peu coûteux. Cela peut signifier un pas important vers la reconnaissance de la contribution soutenue des employés à l'organisation.

L'extension des bénéfices jusqu'à vingt ans de service doit être implantée seulement dans le cas d'impossibilité de changement dans le salaire brut.

5.2.3 Salaire brut

L'alternative B, qui est d'augmenter à 1 %, est la préférée pour améliorer le salaire brut et le sursalaire. Son poids sur la masse salariale est moins de 5,5 % après cinq années, et moins de 1 % dans la première année. L'alternative D deviendrait importante dans un contexte de politique économique d'accroissement graduel du pouvoir d'achat des salaires.

L'augmentation ne doit pas être attribuée à tous, elle doit clairement être liée au critère du mérite.

L'attribution de hausses annuelles à la moitié du personnel implique que l'impact individuel soit sacrifié en faveur de la distribution. Malgré le fait que l'accent sur la distribution soit plus facile à gérer politiquement, la primauté de l'effort et de l'initiative individuels peut être plus importante pour l'efficacité de l'organisation et son futur.

Il est donc préférable d'attribuer des hausses annuelles de 3 % à un tiers du personnel. Cela peut représenter une politique très affirmative de l'importance de l'adhésion de l'employé au mandat de l'organisation, et doit être traitée comme telle. Limiter à trois le nombre de fois que chaque employé peut recevoir la promotion en séquence continue est un moyen d'éviter une concentration excessive des récompenses dans les mains de quelques-uns, soient-ils les meilleurs.

Quand la tâche de doter l'ISRA d'un nouveau plan de classification des emplois sera terminée, il faudra rendre compatible la politique du salaire brut avec celle de l'avancement des chercheurs.

Il faut procéder à des arrangements institutionnels internes et externes à l'ISRA qui garantissent la continuité de la mesure, la formulation correcte et l'administration des règles d'assignation des promotions. Il est indispensable de centrer ces règles sur la livraison de produits qui permettent à l'Institut de remplir son mandat par rapport à la production agricole, à la pêche et à l'élevage du pays. La participation des employés au processus de conception et d'application des règles va influencer positivement la motivation ainsi que le sens de justice et de l'autorité.

Si l'on éclaire les employés sur ces points-là, et tant qu'ils perçoivent correctement les implications de la politique salariale, elle peut changer la vie de l'organisme et garantir un accroissement de la motivation.

Dans tous les cas, les sources financières externes à l'ISRA doivent accepter que la distribution du montant total entre les employés relève d'une responsabilité interne de la politique salariale de l'organisation.

5.2.4 Avancement des chercheurs

La politique d'avancement des chercheurs doit recevoir la plus haute priorité, bien que la forme proposée soit provisoire. La condition initiale 1 est préférée parce qu'elle permet de transmettre tout de suite une image correcte de la politique méritocratique des salaires, et est capable de générer des résultats désirables dans la pyramide des salaires après une période d'application relativement longue.

La première année de l'application de la politique peut se limiter à l'implantation de la condition initiale 1, selon les mêmes règles de promotion qui vont régir la routine des avancements, mais avec un peu plus de liberté sur le nombre d'avancements possibles et un peu plus de rigueur sur les exigences de titularisation, de compétence et de contribution à la production de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Une fréquence des avancements de 50 % des chercheurs serait préférable pour maintenir la motivation, mais celle plus faible de 33 % peut être adoptée si ce choix est capable de grossir la probabilité de maintenance de la politique pendant une période soutenue.

5.2.5 Prime de réalisation

Il faut éviter que la prime de productivité ne devienne rien de plus qu'une autre fraction du salaire. Elle doit prendre la forme d'une prime pour les chercheurs, capable de compléter les salaires de ceux qui arrivent à démontrer l'impact du résultat de leurs recherches sur la productivité et la production de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage.

Six primes par an, chacune avec une durée de trois années (alternative A), sont suffisantes pour faire honneur à 15 % des chercheurs après la troisième année, pour un coût de 7.200.000 CFA dans la première année et 21.600.000 à partir de la troisième. L'alternative B serait préférable si l'adoption d'autres politiques de récompense du mérite devient une difficulté insurmontable.

5.3. Quelle Politique ?

Cinq politiques différentes de hausse de rémunération ont été examinées avec des variations. Le Tableau 22 montre l'impact annuel sur la valeur actuelle de la masse salariale de l'ISRA des alternatives considérées comme les plus recommandables.

TABLEAU XXII

CINQ POLITIQUES SALARIALES COMPAREES (EM MILLE CFA)
QUANT A L'EXPANSION DES COUTS PAR AN

| POLITIQUE | ALTERNATIVE | COUT | | CONTINGENCES |
|-----------------------|-------------|------------|------------|----------------------------------|
| | | IERE ANNEE | SEME ANNEE | |
| Prime d'ancienneté | Minimum (A) | 26.196 | 54.768 | pas de change au salaire brut |
| | 20 % (B) | 37.740 | 77.088 | |
| Salaire brut | 1 % (B) | 10.380 | 52.952 | pas de sursalaire |
| | 2 % (D) | 20.760 | 108.036 | |
| Carrière de chercheur | 33 % (B) | 73.836 | 119.724 | condition initiale 1 |
| | 50 % (C) | 73.836 | 147.204 | |
| Prime de réalisation | 3 ans (A) | 7.200 | 21.600 | 6 par an |
| | 5 ans (B) | 7.200 | 36.000 | 6 par an |
| Catégories en besoin | 1 % (A) | 31.200 | 31.200 | trois caté- gories |
| | 2 % (B) | 62.400 | 62.400 | |

Si l'on choisissait systématiquement l'alternative la moins chère, les cinq politiques ajouteraient 148.812.000 CFA au budget, plus les répercussions des unes sur les autres.

On a calculé les impacts économiques sans considérer les possibles dépendances entre politiques. Mais les règles d'application ou les besoins administratifs peuvent les rendre dépendantes l'une de l'autre. Quelle est la situation de fait à cet égard ?

La prime d'ancienneté peut être améliorée sans répercussion sur les autres composantes du salaire total. Quelle que soit l'augmentation du salaire, soit pour tous, soit pour les chercheurs ou pour un autre groupe occupationnel en particulier, il y aura répercussion sur la prime d'ancienneté et le sursalaire. La prime de productivité ou prix de réalisation, peut être ajustée de façon à être indépendant ou non.

Toutefois, quelques-unes des alternatives de politique proposées s'excluent quand même. Le menu final dépend donc de l'analyse des avantages de chaque alternative, et de la combinaison qui les rend désirables pour l'administration des ressources humaines et les rend possibles selon les circonstances. Le coût total devient approximatif.

De toutes les combinaisons possibles, pour des raisons qui ont été données auparavant, une s'impose comme très attractive : Prime d'ancienneté (A), Salaire brut (B), Carrière de chercheur (B) et prime de réalisation (B), avec quelques corrections au niveau des salaires des techniciens de niveau supérieur et du personnel d'informatique. Le coût exact est difficile à calculer, mais il approche 130.000.000 CFA dans la première année, et 290.000.000 dans la cinquième année.

5.4. Sur d'Autres Points Du Développement Et De La Gestion Des Ressources Humaines

Il faut développer la fonction "ressources humaines" pour réussir le support nécessaire aux changements recommandés. On doit fortifier la base organisationnelle et le degré de professionnalisation du personnel. Un programme de formation doit commencer par les aspects pratiques. On recommande de profiter des expériences plus avancées des pays en développement et de suivre la formation des spécialistes jusqu'au plus haut niveau.

La formation des chercheurs doit continuer à recevoir une haute priorité et la qualité doit recevoir la prépondérance. La planification du programme de formation des scientifiques doit aller au-delà des besoins des plans de recherche, et reconnaître le rôle de l'ISRA comme réservoir de capacités qui vont décider des chemins futurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Un programme de santé, d'hygiène et de médecine du travail est recommandé en vue de la maintenance du capital humain et de l'élévation du niveau de la qualité de vie au travail. Il doit commencer petit, au niveau local et avec un minimum de frais.

Augmenter la visibilité de l'organisation, des chercheurs, des résultats de la recherche et de son impact sur la production de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage, est une mesure qui tournera à l'avantage des chercheurs, de la qualité de la recherche, de la focalisation sur le mandat de l'organisme, et de sa capacité à mobiliser des ressources et à devenir soutenable.

La formation à court terme doit obéir à un but et être dirigée selon les besoins de l'Institut. On doit reconnaître que l'ISRA approche de la situation d'emploi à vie et que la formation à court terme suit les déficiences du marché. La formation des spécialistes en administration de la recherche doit être complétée par la formation des cadres du support technique et administratif.

On doit rendre plus claire, cohérente et fonctionnelle la définition du rôle du chercheur dévoué à la recherche appliquée. Il faut entreprendre la socialisation occupationnelle au travers de séminaires et d'autres modalités de formation pour développer la culture organisationnelle, et créer un sens d'appartenance et de mission, qui rendront l'ISRA plus productif et ses employés plus satisfaits.