

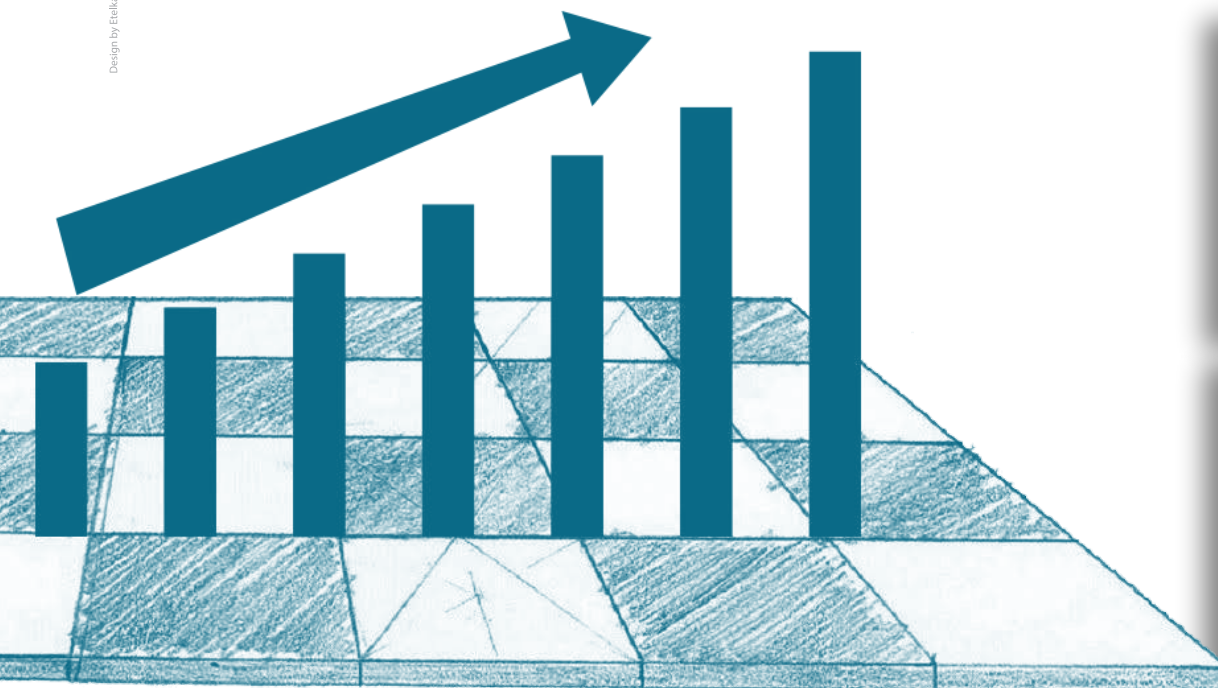
Riphard Serent, MPA

Economiste et professeur
Universite Quisqueya et Radio Vision

Analyse des coûts et des avantages

Analyse des coûts et des avantages d'une
augmentation des salaires
et de l'**introduction**
d'un **programme de remuneration**
à la performance dans la fonction publique

Design by Etelka Proper - identity@gmail.com



ANALYSE DES COÛTS ET DES AVANTAGES D'UNE
AUGMENTATION DES SALAIRES ET DE L'INTRODUCTION
D'UN PROGRAMME DE REMUNERATION A LA
PERFORMANCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Haiti Priorise

Riphard Serent, MPA

Economiste et professeur

Universite Quisqueya et Radio Vision

© 2017 Copenhagen Consensus Center

info@copenhagenconsensus.com

www.copenhagenconsensus.com

Cet ouvrage a été produit dans le cadre du projet Haïti Priorise.

Ce projet est entrepris avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

Certains droits réservés



Cet ouvrage est disponible sous la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0 ([CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)). Selon les termes de la licence Creative Commons Attribution, vous êtes libre de copier, distribuer, transmettre et adapter ce travail, y compris à des fins commerciales, dans les conditions suivantes :

Attribution

Veillez citer l'ouvrage comme suit : #NOM DE L'AUTEUR#, #TITRE DU RAPPORT#, Haïti Priorise, Copenhagen Consensus Center, 2017. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 4.0.

Contenu d'un tiers

Copenhagen Consensus Center ne possède pas nécessairement chaque élément du contenu figurant dans l'ouvrage. Si vous souhaitez réutiliser un élément de l'ouvrage, il est de votre responsabilité de déterminer si l'autorisation est nécessaire pour cette réutilisation et d'obtenir l'autorisation du détenteur des droits d'auteur. Par exemple les tableaux, les illustrations ou les images font partie de ces éléments mais ne s'y limitent pas.

Reconnaissance

L'auteur est responsable du choix et de la présentation des faits contenus dans ce document de recherche et des opinions qui y sont dégagées, lesquelles ne sont pas nécessairement celles du Centre de Consensus de Copenhague et qui n'engagent l'institution non plus.

Ce travail est réalisé sous la direction de l'économiste en chef Brad Wong, Ph.D., suivant les règlements de l'institution.

Toutes les idées exprimées dans le document sont de l'auteur, sauf celles citées en référence.

Abstract

This paper estimates the costs and benefits of raising salaries and implementing a performance-based pay program in the public service, with a view to improving public services in Haiti. Experiences in countries such as Indonesia and Ghana show that raising wages in the civil service has not produced the expected results. On the other hand, experiences in Brazil and Mexico show that a wage increase in the civil service generates positive impacts in improving public services. This paper assumes that the median effect of these studies is null. This leads us to conclude that the cost-benefit ratio (CBR) is equal to 1 in such policy initiative. Thus, based on the experiences of these countries, the paper estimates that the CBR is 1 for any 10% increase in salaries in the public service in Haiti and that such a policy will not prevent public servants beneficiaries, especially those who earn less than 30,000 gourdes/month, to seek out and do other employment activities, because of a tremendous increase in the cost of living in the last two years. On the other hand, a performance-related pay policy program is more promising and, indeed, should help to improve the level of public services in Haiti, with certain measures to increase revenues and compel the public servants to fulfill their obligations in order to achieve certain indicative targets. Using the Rwanda experience and data from the USAID pilot program of performance-based financing in the health sector in Haiti, the paper estimates the costs and benefits of implementing such a program in the civil service and finds a cost-benefit ratio of 3.56 with a 5% reduction rate. The highlight of USAID's experience is that a 4% increase in costs generates a 12% increase in services, which can be widespread in the public sector, but mostly in the "craft jobs" and with less concern for "coping jobs". This work paves the way for more further studies that could assess the impact of performance pay incentives in different sectors of public service by focusing on craft jobs and defining the appropriate indicative targets.

Liste des sigles et abréviations

CGD	Center for Global Development
CSAPFP	Conseil Supérieur de l'Administration et de Fonction Publique
CNRA	Commission Nationale à la Réforme Administrative
CTC	Centre de Traitement de Choléra
DGI	Direction Générale des Impôts
FMI	Fond Monétaire International
FUNDE	Financement de l'éducation nationale au Brésil
FPP	Financement par la Performance
IBM	Institut de la Banque mondiale
IPC	Indice de Perception de la Corruption
MSH	Management Sciences for Health
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMRH	Office de Management des Ressources Humaines
ONG	Organisation non-Gouvernementale
ODD	Objectifs de Développement Durable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PIB	Produit Intérieur Brut
RPP	Rémunération par la Performance
RCA	Ratio Coût-Avantage
USAID	United States Agency for International Development
UTC	Unité de Traitement de Choléra

Liste des tableaux

Tableau 1 : Coûts et avantages avec 5% de réduction.....	12
Tableau 2 : Répartition des hausses de salaires par catégories de fonctionnaires en 2013	2
Tableau 3: Répartition des coûts et des avantages des offres de salaires au Mexique	7
Tableau 4: Comparaison des services avant et après l'intervention (FBP) au Rwanda.....	10
Tableau 5 : Résultat du programme pilot de financement par la performance en Haïti	12
Tableau 6 : Coûts et avantages.....	14

Résumé académique

Ce travail de recherche estime les coûts et les avantages d'une augmentation des salaires et de la mise en place d'un programme de rémunération par la performance dans la fonction publique, en vue d'une amélioration des services publics en Haïti. Des expériences faites dans des pays comme l'Indonésie et le Ghana montrent qu'augmenter les salaires dans la fonction publique n'a pas produit les résultats attendus. En revanche, les expériences faites au Brésil et au Mexique montrent qu'une augmentation de salaire dans la fonction publique génère des impacts positifs dans l'amélioration des services publics. Notre travail a montré que l'effet médian de ces études est nul. Ce qui nous amène à conclure que le ratio coût-avantage (RCA) est égal à 1 dans une telle politique. Donc, basé sur les expériences de ces pays, le travail affirme que le RCA est de 1 pour toute augmentation de 10% des salaires dans la fonction publique en Haïti et qu'une telle politique ne pourra empêcher aux fonctionnaires bénéficiaires, notamment ceux qui gagnent moins de 30,000 gourdes/mois, de rechercher et de faire d'autres activités d'emplois, à cause d'une augmentation faramineuse des coûts de la vie durant ces deux dernières années. D'un autre côté, une politique de rémunération par la performance s'avère plus prometteuse et devrait, en principe, aider à améliorer le niveau des services publics en Haïti, moyennant certaines mesures devant augmenter les recettes de l'Etat et contraindre le fonctionnaire à respecter ses obligations d'atteindre certaines cibles indicatives. En effet, en utilisant une expérience faite au Rwanda et des données du programme pilot de l'USAID de financement par la performance dans le secteur santé en Haïti, le travail estime les coûts et les avantages de la mise en œuvre d'un tel programme dans la fonction publique et trouve un ratio coût-avantage de 3.56 avec un taux de réduction de 5%. Le point culminant tiré de l'expérience de l'USAID est qu'une augmentation de 4% des coûts génère une augmentation de 12% dans les services, ce qui peut être répandu dans le secteur public, mais au niveau surtout des "craft jobs" et avec moins de préoccupation pour les "coping jobs". Ce travail ouvre la voie à d'autres études qui pourraient évaluer en profondeur l'impact des programmes de rémunération par la performance dans différents secteurs du service public, tout en mettant l'emphase sur les "craft jobs" et en définissant les cibles indicatives y appropriées.

Résumé de politiques

Mise en contexte

Problématique

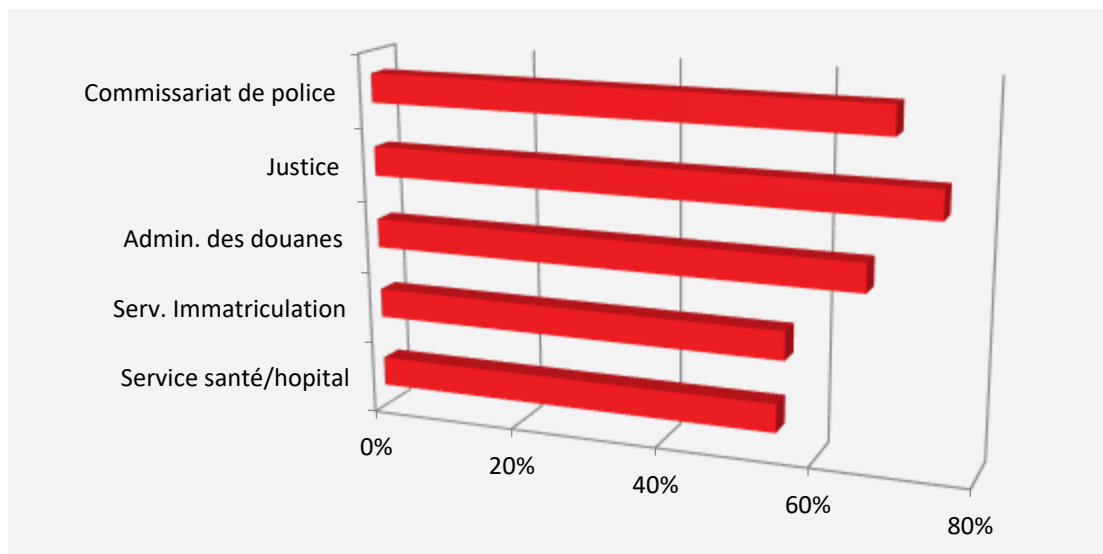
L'amélioration des services publics continue d'être une vraie gageure pour les gouvernements en Haïti qui n'arrivent pas à doter le pays d'une administration publique moderne, dynamique et efficace. En fait, au-delà de l'obligation de l'Etat de fournir des services publics de qualité aux citoyens, il y a une urgence d'apporter un ensemble de réformes au niveau de l'administration publique, en vue de respecter les engagements pris par Haïti devant les Nations Unies pour atteindre les objectifs de développement durables (ODD). Dans un contexte d'Etat fragile et d'Etat faible, Il est clair que les actions à entreprendre pour atteindre une bonne partie des ODD en Haïti doivent et surtout passer par un secteur public plus fort, plus dynamique et plus productif avec de nouvelles politiques au niveau des ressources humaines.

Beaucoup d'efforts ont été envisagés au cours de ces dix dernières années pour rendre le secteur public plus performant avec, entre autres, des personnels plus qualifiés et plus dynamiques. En fait, la mise en place de la Commission Nationale à la Réforme Administrative (CNRA), du Conseil Supérieur de l'Administration Publique et de la Fonction Publique (CSAPFP), la création de l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) qui dégage une vision très ambitieuse et prometteuse, et le lancement, en mai 2012, du programme d'amélioration des services publics par le gouvernement Martelly-Lamothe, font partie des grandes actions qui devaient donner un nouvel élan dans la pratique de la gestion des ressources humaines au sein du secteur public et dans l'amélioration des services publics dans le pays. Nonobstant les différents efforts qui ont été consentis durant ces dix dernières années, le niveau des services publics reste des plus critiques. Les grèves qui se sont succédé au plus grand centre hospitalier du pays, les grèves des enseignants du secteur publics, les calvaires pour obtenir un passeport et les tracasseries dans le processus de dédouanement des marchandises importées, sont entre autres des faits qui expliquent le niveau précarité des services publics en Haïti.

Dans une enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption réalisée par BRIDES (2007, p.25), avec l'assistance technique de l'Institut de la Banque mondiale (IBM), il a été révélé que

55% des ménages en Haïti ont classé le service santé/hôpital comme offrant des services de mauvaise qualité ou très mauvaise qualité, contre 56% pour les services d'immatriculation, 63% pour l'administration des douanes, 66% pour la Direction Générale des Impôts (DGI), 75% pour la justice, 60% pour les commissariat de police et 69% pour l'électricité d'Haïti (EDH).

Figure 1 : Pourcentage des ménages ayant classé les organes indiqués comme offrant des services de mauvaise qualité ou de très mauvaise qualité



D'un autre côté, cette même enquête a indiqué que "24,3% des utilisateurs qui avaient besoin des services de la DGI ont décidé de recourir à de tiers, et 31,9% de ceux-ci ont dit qu'ils perdraient trop de temps à utiliser ce service en particulier" (BRIDES, 2007, p.25).

A bien comprendre la dynamique de cette quête de performance au niveau de l'administration publique par le levier de la modernisation de la fonction publique, l'Etat haïtien se trouve au carrefour d'une double exigence : une pression en interne, exercée par les citoyens exigeant la performance en vue des services publics de qualité et accessibles à tous ; et une pression internationale , notamment de la Banque mondiale et de l'ONU, incitant l'Etat à la performance dans un contexte de raréfaction des ressources ou de dépendance financière. D'où la nécessité de continuer avec le processus de la modernisation de la fonction publique en Haïti avec des actions beaucoup plus concrètes au niveau de la gestion des ressources humaines.

Interventions

Les interventions préconisées dans le cadre de cette étude, pour aborder la question de l'amélioration des services publics, consistent en deux éléments :

- a) Une *augmentation des salaires* dans la fonction publique ;
- b) L'introduction d'un programme de *rémunération par la performance (RPP)*

Augmentation des salaires dans la fonction publique

Cette intervention, préconise une politique visant à augmenter les salaires dans la fonction publique de 10%, notamment dans une logique d'aligner les salaires au niveau des différentes institutions du secteur public.

Si dans certains pays comme le Danemark, le troisième facteur de motivation de l'agent public par ordre d'importance est le salaire (Aijala, 2012), dans le cas d'Haïti, toutes les observations indiquent que le premier facteur de motivation serait le salaire, bien que le dernier rapport 2015 sur l'indice de la compétitivité dans le monde du Forum Economique mondiale (WEF, 2014) indique qu'Haïti est placée en 119 position avec un score de 3.3 parmi les pays où le salaire est lié à la productivité du travailleur.

Rémunération par la performance

Cette intervention préconise une politique publique incitative qui soit capable de mesurer la performance de l'agent public à travers des indicateurs de performance pour des avantages plus élevés, en termes, notamment de bonus. Plusieurs études ont montré que l'établissement d'un système de rémunération par la performance peut augmenter l'effort de l'employé dans des contextes organisationnels spécifiques, en particulier dans les emplois où la production peut être facilement mesurée (*craft jobs*), ce qui permettra d'améliorer les services publics.

Vu la complexité existant dans la mesure de performance dans le secteur public, nous avons choisi de viser certaines branches du secteur public fournissant des services de proximité aux citoyens, où l'on retrouve ce qu'on appelle les "*craft jobs*" et où les services sont beaucoup plus mesurables et plus faciles à être observés à un certain niveau, suivant la typology adressée par James Q. Wilson (1989).

Facteurs de mise en œuvre des interventions ciblées

Coûts de l'augmentation des salaires dans la fonction publique

La mise en œuvre d'une politique d'augmentation des salaires dans la fonction publique est assujettie à des coûts directs liés au pourcentage de l'augmentation.

En effet, avec un pourcentage d'augmentation de 10% et une masse salariale de 32,571, 985,371 HTG (MEF, 2016), une politique d'augmentation des salaires dans la fonction publique affiche un coût total de l'ordre de 3, 257, 198,5371 HTG, avec n'importe quel taux de réduction.

Coût de la mise en place d'une politique de rémunération par la performance

Contrairement à la politique d'augmentation de salaire, les données sur les coûts d'un programme de rémunération par la performance dans la fonction publique sont tirées d'une expérience faite par l'USAID en 1999, avec un programme de financement par la performance, en vue d'une augmentation de la couverture sanitaire et d'une amélioration des services de santé de qualité en Haïti (Eichler et al. 2007, Zeng et al. 2012).

En effet, en utilisant les données sur les coûts générés par le programme implémenté par l'organisation "Management Sciences for Health (MSH), les rémunérations incitatives annuelles en pourcentage des coûts totaux (4%) et les dépenses du gouvernement haïtien en pourcentage du PIB 2018 (27%) et le pourcentage (30%) des dépenses du gouvernement sur les coûts d'opération (FMI, 2015), un programme de rémunération par la performance affiche un coût total de l'ordre de 4,763,367,189 HTG, avec un taux de réduction de 5%.

Justification pour l'intervention

Les avantages d'une augmentation des salaires dans la fonction publique

Si des études ont montré qu'en général une augmentation des salaires dans le secteur public n'a pas d'impact véritable sur la productivité (Foltz et Opoku-Aguemang, 2015 ; IGC, 2016), d'autres, incluant des organisations comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT), croient qu'une augmentation de salaire a des impacts positifs sur la productivité du travail et le reste de l'économie (Ferraz et Finan, 2011).

Au delà de la recherche d'une augmentation de la productivité du travail et l'amélioration des services publics, une augmentation de salaire permettrait de:

- a) Promouvoir une meilleure allocation des ressources budgétaires
- b) Accroître l'équité dans les rémunérations
- c) Mettre en place un système de rémunération qui permet de motiver les agents de la fonction publique et d'attirer les meilleures ressources humaines vers le secteur des services.

Puisque que nous assumons que l'effet médian des trois études considérées soit nul et que les coûts d'une hausse des salaires sont égaux aux bénéfiques, en se basant également sur l'étude réalisée au Mexique, les avantages d'une augmentation des salaires dans la fonction publique sont également de l'ordre de 3, 257, 198, 5371 HTG, avec n'importe quel taux de réduction.

Les avantages d'un programme de rémunération par la performance

Les programmes de rémunération par la performance ont été toujours au cœur d'un ensemble de réforme dans le secteur publique. L'expérience faite en Haïti dans les années 90 avec l'USAID et le MHS dans le domaine de la santé montre que le programme de financement par la performance peut générer des impacts significatifs sur la réduction de la pauvreté et le développement humain. En effet, selon les résultats, les services de soins de santé primaire ont augmenté de 87% sur une période de 3 ans (Zen et al. 2012), grâce au incitatifs et aux supports, ce qui est consistant avec les évaluations des programmes de financement par la performance réalisés dans d'autres pays comme le Rwanda et la République Démocratique du Congo (Basinga et al. 2011 et Soeters et al. 2011).

En utilisant les données sur les avantages générés par le programme implémenté par l'organisation "Management Sciences for Health (MSH), le pourcentage de l'impact croissant en services de santé fournis sur une base annuelle (12.6%) et les dépenses du gouvernement haïtien en pourcentage du PIB 2018 (27%) et le pourcentage (30%) des dépenses du gouvernement sur les coûts d'opération (FMI, 2015), un programme de rémunération par la performance dans la fonction publique affiche un coût total de l'ordre de 1,336,680,703 HTG, avec un taux de réduction de 5%.

Description des avantages non mesurés

a) Les avantages non-mesurés

Il est clair qu'une politique d'augmentation des salaires et de rémunération par la performance dans la fonction publique génère un ensemble d'avantages qui ne sont pas quantifiés et qui peuvent être difficilement quantifiables à travers des modèles économiques ou des approches économétriques.

En effet, en plus d'une augmentation de revenus dans l'économie, ces deux programmes auront des conséquences directes sur l'économie, notamment en ce qui a trait à la consommation et au produit intérieur brut (PIB), car il s'agit ici d'une création monétaire de plus de 3.2 milliards de gourdes sur le marché avec pour contrepartie des services publics rendus. En outre, d'autres approches pourraient voir des avantages liés au bien-être des bénéficiaires, notamment un meilleur accès à l'éducation des enfants, à la santé et aux loisirs.

Tableau 1 : Coûts et avantages avec 5% de réduction

Interventions	Avantage (HTG)	Coût (HTG)	Ratio avantage-coût	Qualité des données
Augmentation des salaires	3,257,198,537	3,257,198,537	1	Moyen
Rémunération par la performance	1,336,680,703	4,763,367,189	3.56	Moyen

Notes : Tous les chiffres sont basés sur un taux d'actualisation de 5%

Mécanismes d'implémentation des interventions

La mise en place d'une politique d'augmentation de salaires dans la fonction publique passe par un seul mécanisme direct qui est celui de la loi de finances de la République. Il s'agira pour le gouvernement en question d'augmenter le budget national de plus de 3.2 milliards de gourdes, et ce dernier doit être voté au parlement dans les deux chambres dans le même terme.

Cependant, pour le programme de rémunération par la performance, non seulement le montant lié au coût de ce programme doit être mobilisé au niveau du budget national et voté au parlement, mais il faudrait créer un comité au sein du parlement qui a le pouvoir de contrôle, en

vue de s'assurer du respect des normes et de la conformité des rapports émanant des différents agences publics sur les cibles indicatives.

Les éventuels risques

- a) Institutionnel : Les risques liés à l'établissement de tels programmes dans la fonction publique résident surtout dans la faiblesse de nos institutions en Haïti. Ce qui rend toujours difficile la pérennité de certains programmes de réforme dans l'administration publique et l'incapacité de l'Etat à faire respecter des normes établies pour la bonne marche de l'administration publique et l'amélioration des services publics.

- b) Financier : D'autres risques peuvent être analysés sous un angle financier, dans la mesure où le contexte des finances publiques en Haïti est des plus critiques avec un maigre budget qui ne peut même pas répondre aux besoins de la population et des recettes fiscales très faibles. Donc, la mobilisation de ressources pour alimenter le budget sera une grande préoccupation, en vue de répondre à cette augmentation de salaires et la mise en place de ce programme de paiement par la performance.

1. INTRODUCTION	1
2. UNE REVUE DE LITTERATURE SUR LES IMPACTS D'UNE AUGMENTATION DE SALAIRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE	3
2.1. LE CAS DU GHANA	3
2.2. LE CAS DE L'INDONESIE.....	4
2.3. LE CAS DU BRESIL	6
2.4. LE CAS DE DU MEXIQUE.....	7
2.5. DISCUSSIONS ET ASSOMPTIONS.....	8
3. UNE REVUE DE LITTERATURE SUR LES IMPACTS DE REMUNERATION PAR LA PERFORMANCE	9
3.1. LE CAS DU RWANDA.....	9
3.2. LE CAS D'HAITI.....	11
3.4. DISCUSSIONS ET CALCUL DES COUTS ET DES AVANTAGES	12
4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	14
5. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	17

1. Introduction

Depuis pratiquement les années 1980, le nouveau paradigme du nouveau management public (NPM) déferle des préoccupations grandissantes des gouvernements en ce qui a trait à l'amélioration des services publics et une meilleure relation entre l'Etat et les citoyens (Hughes, 2015).

En Amérique Latine et dans les Caraïbes, les préoccupations ne sont pas différentes en ce qui a trait à la mise en place et la promotion des réformes au niveau du secteur public, en vue notamment de mieux appréhender les objectifs de développement durable (ODD) qui requiert une administration publique plus dynamique avec des personnels très motivés. C'est la raison pour laquelle des grandes institutions financières internationales, œuvrant dans le développement, continue de promouvoir des réformes dans le secteur public des pays de la région et que la plus grande part (36%) des prêts accordés par la Banque mondiale en 2014 a été dédié au secteur public (World Bank, 2014, p.44).

En Haïti, la situation demeure beaucoup plus préoccupante que le reste de la région ; l'accès aux services publics continue d'être un vrai casse-tête. Les serviteurs publics ne sont pas motivés. Les règlements internes ne s'appliquent presque pas. Il suffit de regarder ce qui se passe à l'immigration, dans les hôpitaux publics, dans la justice, dans les écoles publiques, les douanes et la direction générale des impôts et le niveau de la corruption qui sévit au sein même de l'administration publique. En effet, selon la Transparency International, Haïti demeure le pays perçu comme le plus fortement corrompu, non seulement de la région mais aussi du monde entier, pour avoir chuté de 2 points et de 3 places dans le dernier rapport sur l'indice de perception de la corruption (Transparency International, 2016).

Si des efforts ont été consentis par différents gouvernements durant ces 10 dernières pour améliorer les services publics, aujourd'hui, les besoins sont tels, et le contexte politique et économique du pays est tellement suffocant, que les résultats escomptés sont loin d'être atteints et les services publics semblent être empirés au cours de ces dernières années, nonobstant une augmentation des salaires dans la fonction publique en 2013 pour calmer les

revendications de certains fonctionnaires et améliorer leur niveau de motivation pour de meilleur service dans le secteur public.

En effet, le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF) avait procédé à une augmentation de 12.18% de la masse salariale en 2013 pour tenter d’améliorer le niveau des services publics, entre autres. Ces augmentations salariales ont été faites dans la fonction publique à partir de l’enveloppe budgétaire dégagée dans le projet de budget 2012-2013 (MEF, 2013).

En fait, les fonctionnaires qui touchent entre 5,000 à 10,000 gourdes avaient une augmentation de 16% et dans cette catégorie, nous retrouvons presque l’intégralité des enseignants pour le 1^{er} et le 2^e niveau primaire. Cependant, pour les employés de la fonction publique qui touchaient entre 10,001 et 21,500 gourdes, ils ont obtenu une augmentation de 12% et dans cette catégorie l’on retrouve beaucoup de policiers et tous les fonctionnaires de la santé publique, infirmières, auxiliaires, etc. Tandis que pour la catégorie de 21,500 à 42,000 gourdes, où l’on retrouve les salaires des hauts gradés de la police, des médecins et d’autres types d’enseignants qui sont plutôt au niveau secondaire et universitaire et la catégorie où l’on retrouve les assistants chefs de services, ces deux catégories ont partagé une augmentation pouvant atteindre 3%.

Tableau 2 : Répartition des hausses de salaires par catégories de fonctionnaires en 2013

Fonctionnaires	Tranche salarial	% augmentation
- Enseignants 1 ^{er} et 2 ^e niveau primaire	[5,000 -10,000]	16%
- Fonctionnaires de la santé publique, infirmières, auxiliaires, etc.	[10,001-21,500]	12%
- Hauts gradés de la police, médecins et d’autres types d’enseignant (secondaire, universitaire) - Assistants Chefs de services	[21,501 – 42,000]	3%

Source : Haitilibre.com, 2012

Nonobstant ces importantes augmentations, environ 3 ans après, il est difficile d'évaluer l'impact de cette politique d'augmentation des salaires en 2013, car le contexte économique et politique du pays a évolué, notamment avec une augmentation des coûts de la vie, où l'inflation a plus que doublé en ces 3 ans. D'un autre côté les constats de nos jours font état d'une administration public offrant des services qui laisse à désirer. Donc, à côté d'une telle politique d'augmentation de salaires, on n'avait pas envisagé un programme de rémunération par la performance dans le but de garder la motivation des fonctionnaires à des fins de meilleurs services publics, sous la base de l'expérience positive faite dans le secteur de la santé dans les années 90 avec l'USAID et le MSH.

C'est dans ce contexte que, dans le cadre de la recherche des solutions intelligentes d'amélioration des services publics, ce travail analyse les coûts et les avantages d'une politique d'augmentation des salaires dans la fonction publique et de la mise en place d'un programme de rémunération par la performance (RPP). Le reste de l'étude concerne des revues de littérature sur les impacts des deux interventions avec des discussions et une étude de cas sur Haiti qui nous permet de mieux appréhender les coûts et les avantages du PRP.

2. Une revue de littérature sur les impacts d'une augmentation de salaires dans la fonction publique

2.1. Le cas du Ghana

Plusieurs théories suggèrent qu'une hausse des salaires en dessous d'un certain point de référence peut réduire la performance du travail (Mas, 2006). En fait, l'une des expériences les plus récentes concernant des politiques d'augmentation de salaires dans la fonction publique est celle du Ghana qui n'a pas accouché les résultats escomptés et qui renforce des évidences quant à l'impact négatif d'une telle politique sur la productivité du travail et l'amélioration des services publiques.

En effet, au lieu de réduire la corruption au sein de la police, les recherches financées par le Centre International de Croissance (IGC) trouvent que l'augmentation des salaires de la police augmente effectivement les niveaux de corruption sur les routes ghanéennes. En fait, dans le cadre d'une expérience de politique de réforme ambitieuse en 2010, le gouvernement du Ghana

a décidé de doubler les salaires des agents de la police, ce, en vue de réduire la corruption mineure sur ses autoroutes. Cependant, après une analyse des pots-de-vin payés durant plus de 2,100 voyages par camion de long-courrier sur la route entre le Ghana et le Burkina Faso entre 2006 et 2014, les chercheurs, financés par l'IGC, trouvent que les policiers ont effectivement réclamé des pots-de-vin plus gros après l'augmentation des salaires, en dépit du fait qu'ils laissent passer plus de camion sans réclamer des pots-de-vin.

Selon les résultats des recherches, la valeur des pots-de-vin payés à chaque poste de contrôle sur l'autoroute a augmenté de 25%, et dans l'ensemble, les montants des pots-de-vin payés sur la route ont augmenté de 23%, en raison de l'augmentation de salaire.

Foltz et Opoku-Agyemang (2015) suggèrent que les policiers ont peut-être un sens supérieur de leur propre valeur après l'augmentation de salaire, et ont donc demandé des pots-de-vin plus élevés. Une autre approche intéressante est celle liée à une augmentation des obligations des policiers. En effet, il existe une possibilité où les superviseurs et les familles ont demandé plus d'argent aux agents de la police après avoir appris l'augmentation de salaire au sein de leur corps.

Foltz et Opoku-Agyemang (2015) ont toutefois constaté que les policiers ont permis à plus de camions de passer leurs points de contrôle sans accepter de pots-de-vin, passant d'un dixième (10%) à presque un cinquième (19%) des camions. Ces résultats peuvent suggérer que les policiers craignent de perdre leur emploi s'ils demandent plus de pots-de-vin.

Selon toute observation et tout témoignage, on peut dire que la situation du Ghana, après l'augmentation des salaires des policiers en 2010, n'est pas tout à fait différent de celle d'Haïti après l'augmentation de 12% des salaires des agents de la police en Haïti en 2013.

2.2. Le cas de l'Indonésie

L'intérêt des chercheurs à expérimenter les impacts d'une augmentation de salaire dans la fonction publique ne se limite pas en Afrique, mais également en Asie, notamment en Indonésie, où l'on a examiné l'impact d'une importante augmentation inconditionnelle de salaire sur la performance des professeurs dans le secteur public.

En fait, théoriquement, ceux qui croient qu'une augmentation inconditionnelle des salaires améliorent la motivation et les efforts des professeurs, soutiennent qu'un niveau de salaire faible réduit à la fois la morale des professeurs et les incitent à accepter un second boulot, ce qui diminue dans leur disponibilité pour s'adonner totalement à l'enseignement (Ree, et al.2016, p. 7). La Banque mondiale (2010) aborde dans le même sens et indique dans son rapport que des professeurs en Indonésie ont souvent un taux d'absentéisme élevé, à cause qu'ils acceptent d'autres boulots pour joindre les deux bouts, ce qui affecte considérablement leur motivation et leur efficacité dans les salles de classe. En fait, l'une des plus grandes préoccupations jusqu'ici, c'est la transmission de cette motivation et cette efficacité des professeurs à la performance des étudiants. C'est ce que Reep, et al (2016) ont examiné à travers un doublement des salaires des professeurs en Indonésie.

En utilisant une expérience randomisée à grande échelle à travers un échantillon représentatif d'écoles en Indonésie qui ont touché plus de 3,000 enseignants et 80,000 étudiants, Ree et al. (2016) trouvent que le doublement des salaires des professeurs a non seulement amélioré la satisfaction des professeurs de manière significative, par rapport à leurs revenus, mais aussi a réduit la velléité des enseignants de détenir des emplois extérieurs et a diminué le stress financier autodéclaré. Néanmoins après deux ou trois années, le doublement de la rémunération n'a entraîné aucune amélioration dans les résultats d'apprentissage des élèves, suggérant que l'augmentation de salaires était juste un transfert aux enseignants avec aucun impact discernables sur le niveau de performance des élèves.

Donc, ce qui nous amène à dire que, contrairement aux partisans des augmentations de salaires dans la fonction publique ou aux modèles de salaires d'efficience, une augmentation sans conditions de salaires des enseignants n'a aucun impact sur les résultats des élèves. Ces résultats semblent être pratiquement similaires à ceux observés en Haïti durant ces trois dernières années—après la dernière vague d'augmentation de salaire dans la fonction publique (12.7%), notamment au niveau du corps des enseignants—où les résultats au niveau du baccalauréat deviennent de plus en plus catastrophique, avec moins de 30% de réussite (Serent, 2016).

Donc, il est à remarquer que la transmission de la satisfaction ou la motivation des professeurs, après toute augmentation de salaires, aux résultats des élèves n'est pas faite. Ce qui nous porte à soutenir que les performances des élèves ne sont pas seulement fonction d'une meilleure condition de traitement des enseignants et que d'autres facteurs¹ externes sont susceptibles d'influencer les mauvais résultats des élèves.

2.3. Le cas du Brésil

La tendance observée dans les deux cas précédents n'est pas la même en ce qui concerne le cas du Brésil, où l'impact d'une augmentation de salaire a été examiné dans le système d'éducation public du Brésil.

En effet, en utilisant des données du système éducatif dans un modèle économétrique, le premier examen de Menezes-Filho et Pazello (2007) a révélé que les salaires des professeurs ne sont pas liés à la compétence des élèves des écoles publiques dans les résultats des tests, sous réserve des autres caractéristiques des enseignants observés. Néanmoins, il existe une corrélation positive dans le secteur privé. Cela pourrait être dû au fait que les salaires ne sont pas importants dans la détermination de la performance dans le secteur public ou qu'il existe une corrélation parasite entre les salaires et la compétence.

Dans leur étude, Menezes-Filho et al. (2007), utilisent la réforme de 1998 dans le financement de l'éducation fondamentale au Brésil (FUNDEF) pour identifier les effets des salaires des enseignants sur la compétence des élèves des écoles publiques. Cette réforme a établi un solde sur le pourcentage de dépenses publiques dans les salaires des enseignants sur les ressources totales de 60% et les ressources redistribuées entre les États et Municipalités, en fonction de la taille de chaque système. Les résultats trouvent que FUNDEF a augmenté les salaires relatifs des enseignants des écoles publiques et que cet effet a amélioré la compétence des élèves des écoles publiques. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Ferraz et al. (2011) qui ont examiné les impacts des incitatifs monétaires sur la qualité et la performance dans le milieu politique au Brésil et qui ont trouvé que des salaires plus élevés pour

¹ La capacité d'apprentissage des élèves, les conditions économiques, l'environnement des écoles, etc.

les hommes politiques brésiliens conduisent à de meilleures performance à la fois par un canal de sélection et un canal de salaire d'efficience.

La situation reste jusqu'ici tout à fait différent en Haïti, où en dépit de l'augmentation des salaires des enseignants dans le système éducatif à différents niveaux, ils réclament toujours des augmentations, des ajustements et se sont rentrés en grèves à plusieurs reprises (Le Nouvelliste, 2016). Ce qui pourrait prouver que les dernières vagues d'augmentation de salaires dans le système n'ont pas conduit à une augmentation des motivations des professeurs, à cause, entre autres, de l'augmentation du coût de la vie.

2.4. Le cas de du Mexique

Dans le cas du Mexique, les résultats ont été encore plus intéressants dans un programme visant à renforcer la présence de l'Etat dans des communautés les plus marginalisées du pays, à travers deux offres de salaire réparties de manière aléatoire sur les sites de recrutement. C'est sur la base de ces résultats que nous sommes parvenus à renforcer les assomptions faites des trois études cas précédents permettant de dégager des coûts et des avantages d'une augmentation de salaire dans la fonction publique en Haïti.

En effet, les résultats de Dal Bó et al (2013) ont montré que des salaires plus élevés contribuent à attirer de meilleurs candidats en termes de qualité et de motivation et que dans les lieux où l'on annonce un salaire plus élevé, le candidat moyen était plus intelligent, ils avaient de meilleurs traits de personnalité, des gains plus élevés et dispose d'un meilleur profil professionnel. Plus loin, la démarche expérimentale pour le cas du Mexique prouve qu'une augmentation de 43% conduit à une situation où les meilleurs candidats de la queue soient 43% plus productifs qu'ils auraient été.

Tableau 3: Répartition des coûts et des avantages des offres de salaires au Mexique

	Coûts	Avantages
- Offre de salaire minimum (pesos)	3500	14,000
- Offre de salaire maximum	5000	20,000
% d'augmentation	43%	43%

Source : Construit à partir des données de Dal Bó et al (2013)

Le salaire le plus élevé pour l'offre élevée est de 20 000 pesos, tandis que le salaire le plus élevé pour la faible offre est de 14 000 pesos. Si l'on suppose que le gouvernement recrute le meilleur employé, ceci suggère que l'augmentation de la productivité est de 43%. Donc les coûts sont égaux aux avantages et que le ratio coût-avantage (RCA) est de 1.

2.5. Discussions et assomptions

En analysant les trois premières études de cas (Ghana, Indonésie et Brésil), qui traitent des impacts d'une augmentation de salaire dans le secteur public, on peut avancer que l'effet médian de ces études est nul. Sous la base de cette assomption et en se basant sur ce que devient les services publics en Haiti, trois ans après la dernière vague d'augmentation de salaires dans la fonction publique, on peut conclure qu'une augmentation de salaire n'aurait aucun effet sur les employés existants et que l'augmentation de salaire serait juste un transfert. Par conséquent les coûts de l'augmentation de salaire sont égaux aux avantages. Donc, le RCA est égal à l'unité.

Les résultats des discussions et assomptions vont de pairs avec ceux retrouvés plus haut dans le cas du Mexique, où le pourcentage d'augmentation de salaire (43%) correspond au pourcentage d'augmentation de la productivité du travail (43%) donnant ainsi un RCA égal à l'unité.

Tout ceci nous amène à conclure qu'une augmentation de salaire dans la fonction publique en Haïti de 10% correspondrait à une augmentation de 10% de la productivité des employés, en termes d'avantages. Donc, avec une masse salariale de 32,571,985,371 de gourdes (Budget 2015-2016), les coûts d'une augmentation des salaires dans la fonction publique seront de l'ordre de 3,257,198,537 de gourdes et les avantages de 3,257,198,537 de gourdes également avec les différents niveaux de taux de réduction (3%, 5%, 12%). Donc, une augmentation de 10% des salaires dans la fonction publique ne va pas automatiquement motiver le fonctionnaire qui gagne surtout moins de 30,000 gourdes par jour, d'autant plus qu'avec les dernières augmentations de 12.7% en 2013 dans le secteur, trois ans plus tard, les problèmes restent et demeure dans les services publics, pendant que le coût de la vie continue à augmenter.

3. Une revue de littérature sur les impacts de rémunération par la performance

Il existe une grande préoccupation de longue date que le secteur public et les organisations non-gouvernementales doivent fonctionner comme des entreprises privés dans leurs attitudes opérationnelles, en vue de donner de meilleurs résultats à la population (Weibel, 2007). Cette idée s'est renchérie avec l'avènement d'un nouveau paradigme dans le secteur public qui est le nouveau management public qui veut que l'état adopte le managérialisme en vue répondre efficacement au besoin de la population (Hughes, 2015, pp. 74-100). Parmi les différents outils que l'Etat pourrait emprunter du secteur privé, figure le système de "rémunération par la performance" (RPP) ou le "financement par la performance" (FPP) dont l'introduction dans la fonction publique constitue un grand défi pour l'Etat (Varone et Giaucque 2001; Swiss 2005; Cardona 2006).

En fait, des études ont rapporté qu'au moins deux tiers des pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et un certain nombre de pays en développement ont adopté des pratiques de rémunération liée à la performance (Hasnain, 2014), par exemple le Mexique, le Brésil, le Royaume Uni, les Etats-Unis, la Nouvelle Zélande et le Canada (Cardona, 2006, OCDE, 2005). Cette approche de financement par la performance ou de rémunération par la performance continue de se répandre dans d'autres pays d'Afrique comme le Rwanda, dans l'Amérique Latine et dans l'Amérique Centrale comme au Nicaragua par exemple (Eichler, 2009).

3.1. Le cas du Rwanda

Rwanda a été l'un des pionniers en matière de programme de financement par la performance (Rusa et al. 2009, dans Eichler et al. 2009). Dans le cadre de la quête d'une meilleure performance en matière de santé et des stratégies visant à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le gouvernement Rwanda a procédé à une expansion d'un programme pilot de financement par la performance, et ce dernier a donné des résultats substantiels dans le secteur de la santé.

En effet, les provinces ayant un financement basé sur la performance (FBP) ont enregistré des hausses plus élevées en matière de soins curatifs et préventifs. A partir d'un niveau bas de 0.2 visite curative par personne par année dans toutes les provinces, le FBP a atteint 0.5 visite par personne par année contre seulement 0.3 visite pour les provinces qui ne sont pas dans le système de FBP.

Tableau 4: Comparaison des services avant et après l'intervention (FBP) au Rwanda

Province et période	Soins curatifs	Accouchement	Planification familiale	Rougeole
FBP provinces				
Avant (2001)	0.22	12.2	1.1	70.7
Après (2004)	0.55	23.1	3.9	80.1
Non-FBP provinces	0.20	6.7	0.3	77.9
Avant (2001)	0.30	9.7	0.5	78.9
Après (2004)				

Source : Eichler 2009

Une comparaison a été faite entre la situation du groupe de provinces faisant partie du programme FBP et le groupe qui n'est pas dans le programme, à travers plusieurs indicateurs de santé comme les soins curatifs, la planification familiale, l'accouchement, l'immunisation contre la rougeole. Les résultats ont montré que tous les indicateurs ont progressé de manière substantielle pour le groupe FBP contrairement au groupe non-FBP.

L'expérience du Rwanda a montré que les systèmes basés sur la performance peuvent générer des résultats rapides à grande échelle, en termes d'expansion de l'utilisation et de couverture, en particulier pour des services qui sont faciles à livrer et à mesurer (Rusa et al. 2009, dans Eichler et al. 2009). De plus, les résultats ne sont pas différents de ceux trouvés dans d'autres pays en développement.

Bien qu'une évaluation quantitative des coûts et des avantages du programme de FBP n'ait pas été effectuée, les recommandations des chercheurs prouvent que le programme a été des plus efficaces, ce qui veut dire les avantages dépassent les coûts de manière substantielle.

3.2. Le cas d'Haïti

Le programme de financement par la performance (FPP) s'est introduit en Haïti en 1995, à travers un projet de l'agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) qui visait à améliorer les soins de santé primaire dans le pays. Le projet a commencé en 1999 sous le leadership de l'organisation MSH avec trois ONG contractés pour la phase d'implémentation. La rémunération de ces ONG était fonction de l'atteinte d'un ensemble de cibles indicatives fixées dans le secteur et de la provision des documents justificatifs de dépenses à l'appui.

Des progrès significatifs ont été enregistrés dans les indicateurs clés de santé, à savoir la couverture vaccinale, visite prénatale, visite postnatale, planification familiale, accouchement assisté, sur les six ans de la phase d'implémentation du projet (Eichler et al. 2009).

Il est à remarquer que, selon le tableau 6 ci-après, dans la majeure partie des cas les résultats dépassent les cibles ou restent proches de ces dernières. En fait, en utilisant les données recueillies dans le programme, Eichler et. al (2009) montrent qu'une série d'approche économétrique (régressions de panel) qui s'adaptent aux effets fixes par les ONG suggèrent qu'une rémunération en fonction des résultats est associée à une augmentation très importante de la couverture vaccinale et des accouchements assistés.

Tableau 5 : Résultat du programme pilot de financement par la performance en Haïti

Indicateurs	ONG 1			ONG 2			ONG 3		
	Base	Cible	Résultats	Base	Cible	Résultats	Base	Cible	Résultats
Couverture vaccinale	40	44	79	49	54	69	35	38	73
Au moins 3 services de santé prénatal	32	38	36	49	59	44	18	21	16
Planification familiale discontinuée	32	24	43	43	32	30	26	20	12
Utilisation de TRO	43	50	47	56	64	50	56	64	86
Utilisation correcte de TRO	71	80	81	53	59	26	61	67	74
Institutions avec au moins 4 services de planification familiale	6	9	9	2	5	5	0	5	5

Source : Eichler et al. 2009

Eichler et al. (2007) ont effectué des régressions pour le compte du *Center for Global Development* (CGD) et ont trouvé que la couverture vaccinale a augmenté dans une fourchette de 13 à 24 points de pourcentage, impliquant que jusqu'à 15,000 enfants additionnels ont été vaccinés en Haïti chaque année à cause de ce changement de régime de rémunération (FBP) dans le secteur de la santé. D'un autre côté, dans ces mêmes régressions, les chercheurs ont trouvé que les accouchements assistés ont progressé de 17 à 27 points de pourcentage, ce qui correspond à un nombre de 18,000 femmes additionnelles ayant été bénéficiées d'un environnement sanitaire plus sûr dans lequel elles pouvaient donner naissance à leurs bébés.

3.4. Discussions et calcul des coûts et des avantages

Les résultats du projet pilot de l'USAID, ayant introduit un programme de financement ou de rémunération par la performance (FPP/RPP) en Haïti, montrent qu'une telle approche s'avère des plus viables à améliorer les services publics dans des secteurs clés, où la performance peut être mesurée. L'expérience d'Haïti dans une telle démarche n'est pas trop différente de celle du Ghana. Cependant, les grandes préoccupations demeurent le type d'emploi qui répond mieux à

ces genres d'initiative comme les "craft jobs"², c'est-à-dire les emplois ou la performance de l'employé peut être mesurée à partir d'une cible indicative (Hasnain, 2014), comme par exemple le nombre de passeports délivrés par jour, le nombre de contribuables servis à la direction générale des impôts (DGI) par jour, le nombre de patients vus par jour dans les hôpitaux publics, le nombre de cas de choléra traité dans une unité de traitement de choléra (UTC) ou un centre de traitement de choléra (CTC), le nombre de cas de détention préventive prolongée traitée dans les prisons civiles, etc.

La grande question maintenant serait de savoir comment des employés, qui ont des emplois dont leur performance ne peut pas être mesurée sous la base d'une cible indicative, seraient réagis face à un programme de rémunération par la performance ? Ce que Wilson (1989) dans Hasnain (2010, p.242) appelle des "coping jobs"³, par exemple des emplois liés à des fonctions managériales ou de leadership. Dans un tel contexte, il est probable que le ratio coût-avantage (RCA) soit plus bas que celui enregistré dans les "craft jobs". Une discussion plus poussée sur cette préoccupation adaptée au contexte d'Haïti, ainsi que sur l'implémentation d'un tel programme, est portée dans la partie conclusion et recommandation.

En fait les données fournies par Eichler et al. (2009) ont permis de calculer les coûts et les avantages d'un programme de financement ou de rémunération basée sur la performance dans la fonction publique en Haïti, mais toutefois ceci est adapté pour les "craft jobs" et peut être répandue théoriquement à travers tout le secteur public.

En fait, selon une analyse des données des chercheurs, une augmentation de 4% des coûts totaux conduit à une augmentation d'environ 12 % dans les services. En manipulant des données de Eichler et al.(2009) sur le coût total des services de santé, les coûts liés à la composante pour des services de support et techniques, les rémunérations au fournisseurs de soins de santé et la composante incitative, ajouté à des données du FMI sur le total des dépenses du gouvernement haïtien en pourcentage du PIB, le pourcentage dépensé par le gouvernement en termes de coûts de fonctionnement, nous avons trouvé que la mise en place d'un programme de rémunération

² Application d'un ensemble général de compétences à des tâches spécifiques, mais avec des résultats stables et similaires, par exemple : collection de revenu, pratique médicale, enseignement (Hasnain, 2013, p.242)

³ Application des compétences génériques à des tâches spécifiques, mais les résultats ne peuvent pas être évalués, par exemple : les emplois de management (Hasnain, 2013, p.242)

par la performance dans la fonction publique affiche des coûts de l'ordre de 1,336,680,703 de gourdes à tous les taux de réduction, tandis que les avantages se retrouvent dans une fourchette de 4,770,587,616 à 4,739,220,744 de gourdes, dépendamment du taux de réduction. Ce qui accuse un RCA de 3.56 avec un taux de réduction de 5%.

Tableau 6 : Coûts et avantages

Interventions	Taux d'actualisation	Avantage	Coût	Ratio avantage-coût	Qualité des données
Augmentation de salaires	3%	3,257,198,537	3,257,198,537	1	Moyen
	5%	3,257,198,537	3,257,198,537	1	
	12%	3,257,198,537	3,257,198,537	1	
Rémunération Par la Performance	3%	4,770,587,616	1,336,680,703	3.57	Moyen
	5%	4,763,367,189	1,336,680,703	3.56	
	12%	4,739,220,744	1,336,680,703	3.55	

Source : calcul de l'auteur

4. Conclusion et recommandations

Dans le cadre de notre travail, il était question d'analyser les coûts et les avantages d'une augmentation des salaires et de la mise en place d'un programme de rémunération par la performance dans la fonction publique en Haïti, dans une perspective de recherche de solutions intelligentes quant à l'amélioration des services publics dans le pays. Une analyse de quatre études de cas (Ghana, Brésil, Indonésie et Mexique) a montré que l'effet médian d'une augmentation de salaire dans la fonction est nul et que toute augmentation inconditionnelle traduit juste un transfert, et donc, le RCA est égal à l'unité (1). Ceci nous amène à conclure qu'une augmentation de salaire dans la fonction publique en Haïti de 10% correspondrait à une augmentation de 10% de la productivité des employés, en termes d'avantages. Donc, avec une masse salariale de 32,571,985,371 de gourdes, les coûts d'une augmentation des salaires dans la fonction publique seront de l'ordre de 3,257,198,537 de gourdes et les avantages de 3,257,198,537 de gourdes également avec les différents niveaux de taux de réduction (3%, 5%, 12%). Ce qui nous pousse à soutenir qu'une augmentation de 10% des salaires dans la fonction publique en Haïti sera juste un transfert et n'auront presque pas d'impacts significatifs sur la motivation des fonctionnaires et ensuite sur l'amélioration des services publiques, par rapport à

cette montée vertigineuse du coût de la vie dans deux ans. D'autant plus que trois ans après la dernière vague d'augmentation de 12.8% des salaires dans la fonction, le niveau des services fournis par le secteur public reste encore des plus critiques.

D'un autre côté, en analysant un programme de rémunération par la performance du Rwanda et en utilisant des données d'un programme pilote de financement par la performance mise sur pied par l'USAID et le MSH en Haïti dans le secteur santé, ce travail estime que les coûts de la mise en place d'un programme de rémunération par la performance dans la fonction publique sont de l'ordre de 1,336,680,703 de gourdes à tous les taux de réduction, pour des avantages estimés dans une fourchette de 4,770,587,616 à 4,739,220,744 de gourdes, dépendamment du taux de réduction. Ce qui accuse un ratio coût-avantage de 3.56 avec un taux de réduction de 5%. Le point saillant de l'expérience de l'USAID c'est qu'une augmentation des coûts de 4% dans la RPP-santé entraîne une hausse de 12% des avantages. Ce qui pourrait théoriquement répandre sur le reste de la fonction publique.

Si les perspectives d'une augmentation de salaires dans la fonction publique s'avèrent discutables, dans la mesure où les coûts sont égaux aux bénéfices, la mise en place d'un programme de rémunération ou de financement par la performance s'avère, de son côté, des plus prometteuses, mais avec des nuances liées aux types d'emplois qui seraient plus à même à être affectés par de telle initiative. Selon la littérature, il serait difficile d'adopter un tel programme pour les "coping jobs" dans la fonction publique, où les performances sont difficilement mesurables. Néanmoins, pour un tel type d'emplois, la performance pourrait être mesurée directement sur la base des résultats globaux atteints et non pas sur des cibles indicatives proprement dites. Donc, le gouvernement devra faire un choix, au lieu de ne rien faire du tout. Ce qui veut dire que le focus sera mis sur les "crafts jobs" dans la fonction publique (santé, éducation, douanes, DGI, immigration, etc.) qui répondraient mieux aux programmes incitatifs, mais sous réserve de mesures d'accompagnement pour corroborer les résultats attendus à partir des cibles indicatives. Ce qui nous amène à formuler quelques recommandations pour une mise en œuvre de toute initiative de rémunération par la performance dans le secteur public :

- Réviser et renforcer les politiques fiscales du pays pour mobiliser plus de ressources, devant alimenter le budget national, que ce soit `à travers un élargissement de l'assiette fiscale ou une augmentation de la pression fiscale. Ceci permettra de supporter tout programme de rémunération par la performance ;
- Réviser et voter la loi anti-corruption pour l'étendre au programme de rémunération par la performance et éviter tout détournement ou de mauvaise utilisation de ces fonds alloués au programme ;
- Renforcer les règlements internes dans les institutions publiques pour que le fonctionnaire puisse s'adonner à ses tâches et ne gaspille pas du temps qui peut être alloué à la fourniture de service aux citoyens ;
- Définir des dispositions légales, incluant des peines très sévères, devant contraindre le fonctionnaire public à respecter son engagement vis-à-vis de l'atteinte d'une cible ;
- Mettre sur pied une commission parlementaire devant veiller à la production des chiffres ou des rapports liés au programme RPP, en vue d'éviter toute manipulation ou de maquillages de statistiques pour s'accaparer des fonds du programme (RPP)

5. Références bibliographiques

- Aijala, K, 2012, Secteur public- un employeur de choix ? Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public, OCDE
- BRIDES, 2007, "Diagnostique sur la gouvernance et la corruption", supporté par l'ULCC et IBM
- Vardona, F, 2006, Performance related pay in the public service in OECD and EU member states, Seminar on Remuneration System for Civil Servants and Salary Reform, Vilnius, Lithuania: Sigma Program, OECD
- Dal Bo, E, Finan, F et Rossi, A M, 2013 ' Strengthening state capabilities: The role of financial incentives in the call to public service', The Quarterly Journal of Economics, vol.128(3), pp.1169-1218
- Eichler, R., P. Auxila, and J. Pollock. 2001. "Performance-Based Payment to Improve the Impact of Health Services: Evidence from Haiti."World Bank Institute Online Journal (April 2001)
- Eichler, R, Auxila, P, Antoine, U et Desmangles, B, 2009, ' *Haïti : Going to scale with a performance incentive model*', cité dans Eichler, R et Levine, R, 2009, Performance incentives for global health: Potential and Pitfalls, Center for Global Development
- Ferraz, C et Finan, F, 2011, Motivating politicians : The impacts of monetary incentives on quality and performance, UC Berkeley
- Foltz, J D & Opoku-Aguemang, K A, 2015, Do higher salaries lower petty corruption? A policy experiment on West Africa's highways, International Growth Center, viewed at: <file:///C:/Users/brh/Downloads/Foltz-Opoku-Agyemang-2016-Working-paper.pdf>
- Haitilibre, 2012, 'Augmentation des salaires de 3% à 16% dans la fonction publique', viewed at : <http://www.haitilibre.com/article-6737-haiti-social-augmentation-des-salaires-de-3-a-16-dans-la-fonction-publique.html>
- Hughes, O E 2012, Public Management, in 'Public management and administration: an introduction', 4th edn, Palgrave, New York, pp. 74-102

- Hasnain, Z, Manning, N, Pierskalla, J H, 2014, *The Promise of Performance Pay? Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service*, Oxford University Press
- ICG, 2016, Higher salaries worsened police corruption in Ghana, according to IGC-funded research, viewed at:
<http://www.theigc.org/news-item/higher-salaries-worsened-police-corruption-in-ghana-according-to-igc-funded-research/>
- Le Nouvelliste, 2016, 'Les enseignants en grève les 14 et 15 Janvier, viewed at :
<http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/154204/les-enseignants-en-greve-les-14-et-15-janvier>
- Mas, A, 2015, 'Pay, reference points and police performance', *Quarterly Journal of Economics*, vol.121, issue 3
- Menezes-Filho, N &, Pazello, E, 2007, 'Do teachers' wages matter for proficiency? Evidence from a Funding Reform in Brazil', *Economics of Education Review*, ELSVIER, vol.26(6), pp.660-672
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775707000660>
- OCDE, 2005, *Performance-related pay policies for government employees*. Paris: OECD Publishing
- Rusa, L, Schneidman, M, Fritsche, G et Musango, L, 2009 '*Rwanda : Performance-based financing in the public sector*', cité dans Eichler, R et Levine, R, 2009, *Performance incentives for global health: Potential and Pitfalls*, Center for Global Development
- Ree, J, Muralidharan, K, Pradhan, M & Rogers, H, 2016, *Double for Nothing? Experimental Evidence on the Impact of an Unconditional Teacher Salary Increase on Student Performance in Indonesia*, viewed at:
[http://econweb.ucsd.edu/~kamurali/papers/Working%20Papers/Double%20for%20Nothing%20\(Current%20WP\).pdf](http://econweb.ucsd.edu/~kamurali/papers/Working%20Papers/Double%20for%20Nothing%20(Current%20WP).pdf)
- Swiss, James E. 2005. A framework for assessing incentives in results-based management. *Public Administration Review*, vol 65, pp.592–602

- Serent, R, 2016, 'Résultats catastrophiques du baccalauréat 2016 : mauvais signaux pour le développement d'Haïti' Radio Vision 2000, viewed at : <http://radiotelevision2000.com/home/?p=74029>
- PNUD, Programme cadre de réforme de l'Etat : Modernisation administrative et décentralisation (2007-2012)
- Transparency International, 2016, Rapport sur l'indice de perception de la corruption 2016
<http://www.transparency.org/cpi2015?gclid=CKinINz-ltMCFUcHhgodnu8P0g#results-table>
- Varone, et David G, 2001, 'Policy management and performance-related pay: Comparative analysis of service contracts in Switzerland', *International Review of Administrative Sciences*, vol. 67, pp.:543–65
- Weibel, A, Rost, K et Osterloh, M, 'Pay for performance in the public sector-Benefits and (hidden) Costs, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford University, vol.20(2), pp.387-412
- World Bank, 2010, Transforming Indonesia's Teaching Force Jakarta: Human Development Department, World Bank East Asia and Pacific Region
- Wilson, J Q, 1989, *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*, New York, Basic Books
- World Economic Forum, 2014, The Global Competitiveness Report, viewed at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- World Bank 2014, World development annual report: poverty and prosperity, Washington DC, United States

Haïti fait face à des défis de développement économique et social parmi les plus importants au monde. Malgré un afflux d'aide à la suite du tremblement de terre de 2010, la croissance et le progrès continuent d'être minimums, au mieux. Avec autant d'acteurs et un large éventail de défis allant de la sécurité alimentaire et de l'accès à l'eau potable à la santé, l'éducation, la dégradation de l'environnement et les infrastructures, quelles devraient être les premières priorités pour les décideurs, les donateurs internationaux, les ONG et les entreprises ? Avec un temps et des ressources limités, il est crucial que l'attention soit régie par ce qui fera le plus grand bien pour chaque gourde dépensée. Le projet Haïti Priorise travaillera avec les parties prenantes partout dans le pays pour trouver, analyser, classer et diffuser les meilleures solutions pour le pays. Nous impliquons les Haïtiens de toutes les parties de la société, par le biais des lecteurs de journaux, ainsi que des ONG, des décideurs, des experts de secteurs et des entreprises afin de proposer les meilleures solutions. Nous avons nommé quelques-uns des meilleurs économistes d'Haïti et du monde pour calculer les coûts et les avantages de ces propositions au niveau social, environnemental et économique. Cette recherche aidera à établir des priorités pour le pays grâce à une conversation à l'échelle nationale sur ce que sont les solutions intelligentes - et moins intelligentes - pour l'avenir d'Haïti.



Haïti Priorise

Un plan de **développement** alternatif

Pour plus d'informations visitez www.HaitiPriorise.com

C O P E N H A G E N C O N S E N S U S C E N T E R

Copenhagen Consensus Center est un groupe de réflexion qui étudie et publie les meilleures politiques et opportunités d'investissement basées sur le bien de la société (mesurées en dollars, mais en intégrant également par exemple : la protection de l'environnement, la santé et le bien-être) pour chaque dollar dépensé. Copenhagen Consensus a été conçu pour répondre à un sujet fondamental, mais négligé dans le développement international : dans un monde qui a une courte durée d'attention et des budgets limités, nous devons trouver des moyens efficaces pour faire le plus de bien au plus grand nombre. Copenhagen Consensus fonctionne avec plus de 300 des plus grands économistes au monde, y compris 7 lauréats du prix Nobel pour donner la priorité aux solutions des plus grands problèmes mondiaux, sur la base de l'analyse de données et du rapport coût-avantage.