

31e SESSION ANNUELLE DE LA CONFERENCE INTERNATIONALE DE FORMATION DE L'ICGFM 2017

**ÉVALUATION DES EMPLOIS ET GESTION DES
SALAIRES
PROJET DE LOI POUR LES AGENTS DE L'ETAT DANS
LA PRESENTATION PAR
COMISSION DE RENUMERATION ET DES
SALAIRES DU KENYA**



APERÇU DE LA PRÉSENTATION

- ❖ Introduction
- ❖ Présentation
- ❖ Situation actuelle
- ❖ Résultats et objectifs d'évaluation des emplois
- ❖ Défis
- ❖ Leçons apprises d'autres pays
- ❖ Statistiques
- ❖ Structure proposée
- ❖ Conclusion

COMMISSION DE REMUNERATION ET DES SALAIRES

La Commission de rémunération et des salaires (CRS) est établie au Chapitre 12, Article 230 de la constitution du Kenya et mandaté pour:

Définir et examiner régulièrement la rémunération et les avantages de tous les agents de l'État ; et

Conseiller les gouvernements nationaux et de comté sur la rémunération et les avantages de tous les autres agents publics

PRINCIPES DE DÉTERMINATION DE LA PAIEMENT

- ❖ Durabilité de la masse salariale
- ❖ Attraction et rétention des compétences requises
- ❖ Reconnaissance de la productivité et de la performance
- ❖ Transparence et équité

CONTEXTE ET INFORMATIONS

- ❖ Avant l'établissement de la CRS, il n'y avait pas de structure qui reconnaissait la productivité;
- ❖ La rémunération et les avantages étaient fixés à travers les comités ad hoc et la pression des unions;
- ❖ De nombreuses institutions de service public ont déterminé leurs salaires indépendamment;
- ❖ Par conséquent, il y avait des disparités dans le paiement des rémunérations conduisant à des troubles industriels fréquents



CONTEXTE

- ❖ En 2013, la rémunération des agents de l'Etat a été déterminée par la CRS à travers un exercice d'évaluation du poste.
- ❖ La politique de rémunération et les avantages sociaux du secteur public de 2015 recommande que la rémunération soit revue tous les quatre ans.
- ❖ En août 2017, les nouveaux agents de l'État prêteront serment tandis que d'autres serviront sur une base continue (certains en PnP, ex : juges), d'autres seront re-nommés (l'exécutif) ou réélus (législateurs).

VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

- ❖ Masse salariale non durable (50% des revenus)
- ❖ Incapacité à attirer du personnel technique et professionnel
- ❖ Rémunération et avantages qui ne favorisent et ne récompensent pas les performances et la productivité
- ❖ Les systèmes de rémunération ne supportent pas le développement professionnel et la progression de carrière
- ❖ Prestations de retraite injustes et insuffisantes
- ❖ Non alignement de la rémunération sur le Plan/l'agenda stratégique national.



ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE (2013-2016)

- ❖ Les agents de l'Etat sur le contrat ont payé le point de salaire le plus élevé.
- ❖ Disparité des avantages conférés aux agents de l'État à diverses institutions publiques, par exemple : allocations pour véhicule et primes de sujétion.
- ❖ Paiement des allocations de présence et des salaires en même temps aux législateurs.
- ❖ Période de remboursement des prêts hypothécaire et automobile.
- ❖ Avance mensuelle aux membres du conseil d'administration de la fonction publique du district.
- ❖ Point d'entrée pour les agents d'État réélus ou nommés de nouveau.

FONCTIONNAIRES PUBLICS ET D'ETAT

- ❖ La constitution du Kenya catégorise les fonctionnaires en «Officier d'État» et «Agent public»
- ❖ Officier d'état : désigne une personne occupant un bureau d'État;
- ❖ Agent public : toute personne, autre qu'un agent de l'État, qui est titulaire d'une charge publique;
- ❖ Les agents de l'État sont classés parmi les dirigeants des pouvoirs judiciaire, législatif et l'exécutif

A PROPOS DES AGENTS DE L'ETAT

- ❖ Avant l'établissement de la CRS, le coût salarial pour les agents de l'Etat étaient de 15,4 de milliards de shillings kenyans
- ❖ Actuellement, le coût salarial pour les agents de l'Etat est de 15,1 milliards de shillings kenyans, y compris les bureaux nouvellement créés après le transfert des responsabilités.
- ❖ Les indemnités ont été plafonnées à 40% du salaire brut.
- ❖ Economies - 300 millions de shillings kenyans
- ❖ Évaluation des emplois pour les agents de l'État menée en 2012/13
- ❖ Suivie d'une enquête sur les salaires

OBJECTIFS D'EVALUATION DE L'EMPLOI

- ❖ Pour déterminer une valeur comparable et relative des emplois
- ❖ Développer une structure équitable de classification des postes;
- ❖ Eliminer les inégalités salariales.
- ❖ Développer une politique salarial cohérente et un cadre pour un examen périodique.

RESULTATS DE L'ÉVALUATION DES EMPLOIS POUR LES AGENTS DE L'ÉTAT

- ❖ Réduction du taux de compression de 1:57 à 1:10
- ❖ Structure standardisée supprimant les disparités provoquées par les indemnités
- ❖ La valeur de chaque emploi a été déterminée
- ❖ Réduction de la masse salariale

DÉFIS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DE L'EMPLOI

- ❖ Manque de coopération de la part de certains organismes publics;
- ❖ Le contenu du poste ne tient pas compte des changements technologiques, l'automatisation, la déconcentration, les nouvelles industries, etc.
- ❖ Incohérence et variation des titres de postes pour des emplois similaires
- ❖ Manque de programmes de service normalisés;
- ❖ Différentes qualifications et compétences pour des emplois similaires
- ❖ Manque de différenciation suffisante dans les emplois et les rôles au même niveau conduisant à des doublons et chevauchements
- ❖ Absence de structure de classement harmonisée dans l'ensemble de la fonction publique
- ❖ Financement inadéquat



LEÇONS APPRISES D'AUTRES PAYS

- ❖ Le Président gagne le salaire le plus élevé dans tous les pays étudiés. Le salaire de tous les autres agents publics est calculé au prorata de celui du Président.
- ❖ En **Australie**, les représentants reçoivent **une indemnité électorale** payée pour leur rembourser les coûts engagés dans la fourniture de services à leurs électeurs respectifs.
- ❖ Les sénateurs et les représentants en **Australie** disposent de véhicules privés pour les fonctions parlementaires, électorales ou officielles.
- ❖ Sur une période de 220 ans, le salaire du président américain a été examiné six fois, soit: en 1789, 1873, 1909, 1949, 1969 et en 1999. C'est parce que le travail du président des États-Unis d'Amérique est supposé être le même sur la période de 220 ans.



Leçons tirées d'autres pays...

- ❖ Les membres du Congrès aux **États-Unis** reçoivent une **indemnité de représentation annuelle** pour couvrir le coût d'engagement des tâches officielles et de représentation.
- ❖ Au **Royaume-Uni**, les membres de la Chambre des communes qui cessent d'être députés après une élection générale reçoivent une **prime de réinstallation** généralement équivalente à trois mois de salaire.
- ❖ Les députés ne reçoivent pas de salaire à **Singapour**. Ils sont des allocations payées parce que leurs emplois sont considérés par la loi à temps partiel (Malte et Malaisie)
- ❖ En **Afrique du Sud**, la structure salariale du secteur public est **ajustée aux variations du coût de la vie chaque année**.



Comparaison des gains des membres du Parlement et du PIB pour 2013-2015

Pays	PIB par habitant (dollars américains)			RNB, PPA (en millions de dollars américains)			Gains annuels des membres du parlement (en dollars américains)
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2015
Australie	67 653	61 996	56 311	1 025	1 049	1 060	146 483
Canada	52 266	50 186	43 249	1 535	1 576	1 578	130 863
Egypte, Rep. Arabe	3 265	3 366	3 615	888	925	980	9 549
Ghana	1 827	1 442	1 370	101	105	112	19 629
Inde	1 456	1 577	1 598	6 656	7 270	7 906	11 200
Kenya	1 261	1 369	1 377	124	132	141	82 019
Nigeria	2 980	3 203	2 640	926	1 019	1 058	189 500
Afrique du Sud	6 911	6 499	5 724	668	690	708	81 367
Tunisie	4 249	4 329	3 873	115	122	125	-
Ouganda	683	735	705	62	66	71	8 648
Royaume-Uni	42 407	46 412	43 876	2 500	2 572	2 645	107 832
Etats-Unis	52 750	54 540	56 116	17 074	17 899	18 496	174 000



Salaire législatif de base en dollars américains PPA (annuel) - Pays du Commonwealth

Pays	2001	2005	2015
Kenya	3 900	70 100	82 019
Inde	5 500	15 683	11 200
Grenade	5 900	9 500	
Belize	9 700	40 900	
Bangladesh	1 000	13 900	
Nigeria	12 100	11 300	189 500
Sri Lanka	13 300	10 800	
Trinité-et-Tobago	14 100	26 000	
Sainte-Lucie	19 700	19 200	
Antigua-et-Barbuda	22 600	24 000	
Samoa	24 600	23 000	
Malte	25 700	27 500	
Chypre	39 000	89 400	
Malaysie	41 000	31 500	
Ouganda	43 000	56 000	8 648
Canada	54 700	114 500	130 863
Nouvelle Zélande	56 600	75 000	
Australie	64 600	73 700	146 483
Royaume-Uni	80 200	97 000	107 832
Singapour	90 100	97 800	
Afrique du Sud	104 100	144 200	81 367



Principaux indicateurs économiques (réels)

Indicateur	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Revenu ordinaire (milliards de shillings kenyans)	775,7	919,0	1 031,2	1 202,0	1 374,5
Croissance du revenu ordinaire (%)		18,5	12,2	16,6	14,4
Revenu totale (milliards de shillings kenyans)	866,5	974,4	1 106,4	1 311,1	1 518,7
Croissance du revenu totale (%)		12,5	13,5	18,5	15,8
PIB nominal (milliards de shillings kenyans)	4 506,2	5 044,0	5 703,0	6 444,0	7 435,2
Croissance du PIB nominal (%)		11,9	13,1	13,0	15,4
Croissance du PIB réel (%)	5,1	5,5	5,5	5,8	6,0
Masse salariale (milliards de shillings kenyans)	464,9	521,6	568,0	627,0	692,2
Croissance de la masse salariale (%)		12,2	8,9	10,4	10,4
Masse salariale comme % du revenu ordinaire	59,9	56,8	55,1	52,2	50,4
Masse salariale comme % du revenu total	53,7	53,5	51,3	47,8	45,6
Masse salariale comme % de PIB nominal	10,3	10,3	10,0	9,7	9,3



Principaux indicateurs économiques (croissance)

Indicateur économique	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Moyen
Croissance du % du revenu ordinaire	11,30	18,50	12,20	16,60	14,65
Croissance du % du PIB nominal	11,37	11,90	13,10	13,00	12,35
Croissance du % du PIB réel	5,10	5,50	5,50	5,80	5,50
Index du prix à la consommation (IPC)	132,53	140,11	149,74	159,60	145,50
Inflation telle que mesurée par % d'IPC	9,40	5,70	6,90	6,60	7,15
Indice des prix à la production (IPP)	105,47	105,96	109,17	113,43	108,50
Inflation telle que mesurée par le % d'IPP	3,30	0,40	3,03	3,90	2,65
% Du taux d'intérêt réel des prêts	18,15	16,99	15,99	17,45	17,15



Masse salariale pour les agents de l'Etat

	Mars 2013- Mars 2014	Mars 2014- Mars 2015	Mars 2015- Mars 2016	Mars 2016- Mars 2017	Masse salariale totale
Exécutive	798 545 844	847 785 600	907 825 944	962 465 700	3 516 623 088
Corps législatif	6 656 286 482	6 893 830 514	7 131 254 546	7 368 918 578	28 050 290 120
Corps judiciaire	1 763 048 496	1 851 065 448	1 938 829 500	2 026 199 976	7 579 143 420
Gouverneme nt du comté	12 795 567 228	13 271 353 812	13 747 114 248	14 222 900 832	54 036 936 120
Bureaux indépendants et commissions constitutionne lles	557 461 392	591 750 108	626 329 176	660 224 652	2 435 765 328
Dépenses annuelles totales	22 570 909 442	23 455 785 482	24 351 353 414	25 240 709 738	95 618 758 076



STRUCTURE SALARIALE PROPOSEE POUR LES AGENTS DE L'ETAT

- ❖ Rétention d'une structure de salaires supplémentaire.
- ❖ Paiement d'une structure de salaire fixe pour la période 2017-2022
- ❖ Paiement d'une structure de salaires guidée par la performance de l'économie :



ALLOCATIONS POUR LES LEGISLATEURS

- ❖ Recommandations du public lors de l'abolition du paiement des indemnités de séance de la masse salariale par la Commission en 2014
- ❖ Il est proposé que les législateurs reçoivent une allocation de 45 % du salaire actuel
- ❖ Indemnité de kilométrage payable à un taux AA standard de shilling kenyan. 109,8 par km pour un véhicule de 3000CC jusqu'à un maximum de 375 km (retour 750 km) par semaine **(356 525 shillings kenyans par mois.)**



ALLOCATIONS POUR LES AGENTS D'ETAT...

- ❖ **Allocation de véhicules en shilling kenyan pour les députés:** octroi de shillings kenyans. 5 millions, sans intérêt, une fois par mandat parlementaire.
- ❖ **Programme de prêt automobile :** Les législateurs de l'Assemblée nationale ont droit à un prêt automobile de 7 millions shillings kenyans, à un taux d'intérêt de 3% pour leur permettre de mener une fonction législative
- ❖ Les MCA à l'Assemblée du comté ont droit à un prêt automobile de 2 millions de shillings kenyans payables avec taux d'intérêt de 3%
- ❖ Paiement proposé sur le kilométrage effectif avec l'entretien de la voiture et l'allocation de carburant en utilisant le maximum.



INDEMNITES KILOMETRIQUES D'AUTRES PAYS

- ❖ **Canada, QUÉBEC:** Les députés au Canada ont payé une indemnité de kilométrage pour des voyages retour de plus de 240 km.
- ❖ **Royaume-Uni :** Les membres qui vivent à l'extérieur du Grand Londres récupèrent les frais de déplacement pour certains voyages entre une adresse résidentielle enregistrée et Westminster, à Londres.
- ❖ **Australie :** A introduit une valeur théorique en dollars pour les députés qui s'élève à 22 650 \$.
- ❖ **Rwanda :** La politique de flotte de 2014 prévoit un programme de prêt pour les députés à une exemption fiscale complète sur le coût de détail du véhicule. Le plafond est de 18 millions de RWF (2,6 millions de shillings kenyans) pour les véhicules sans taxe.



INDEMNITES KILOMETRIQUES D'AUTRES PAYS ...

- **Etats-Unis d'Amérique (USA):** Aux États-Unis, les membres de la Chambre des représentants ont une allocation disponible pour les soutenir dans leurs fonctions officielles et représentatives dans les districts où ils ont été élus.
- **Ghana:** Au Ghana, le Gouvernement commande des véhicules pour l'usage des législateurs, jusqu'à environ 100 000 \$, après 4 ans, le gouvernement renonce à ces véhicules à leur profit.
- **Inde:** Un député indien a droit à une indemnité de déplacement en voyageant par route au rythme de 13 roupies par kilomètre.



PROBLÈMES DE DIRECTION

1. Remboursement et normalisation du prêt hypothécaire et de l'emprunt des agents de l'État
2. Allocation kilométrique basée sur le zonage principal.
3. Allocation de départ pour les agents de l'État;
4. Examen des allocations de droits spéciaux et des allocations non pratiquées
5. Paiement fixe pour la durée du mandat

CONCLUSION

Le SRC a:

- ❖ Des postes élevés évalués avec des exigences comparables.
- ❖ Avoir une justification cohérente de la structure de rémunération.
- ❖ Empêché aux agents de l'État de déterminer leur propre salaire.
- ❖ Paiement rationalisé des indemnités.
- ❖ Avoir une structure de rémunération transparente et justifiable.
- ❖ Réduction des disparités et des inégalités sur les salaires.
- ❖ Gestion pour faciliter la rationalisation des salaires.

QUESTIONS SUR LESQUELLES MEDITER

- ❖ L'efficacité des incitations monétaires dans les milieux politiques est loin d'être claire. Les discussions ont souvent adopté une vision basée sur l'idée que le service politique est une vocation et que l'argent est une distraction. (Besley, 2004)
- ❖ McCormick et Tollison (1981) étendent l'argument aux représentants élus, "les politiciens seront moins corrompus s'ils sont payés plus et les électeurs peuvent considérer la détermination législative de la rémunération comme méthode de lutte contre les malversations chez les politiciens".



Je vous remercie