



UNIVERSITE D'ÉTAT D'HAÏTI

**INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION, DE GESTION ET DE
HAUTES ETUDES INTERNATIONALES**

(INAGHEI)

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

CONTRAINTES STRUCTURELLES, QUALITÉ DE SERVICES ET INSATISFACTION DES
USAGERS DES INSTITUTIONS PUBLIQUES EN HAÏTI DE 2009 À 2015 : CAS DES
USAGERS DU SIÈGE CENTRAL DE L'OFFICE NATIONAL D'ASSURANCE-VIEILLESSE
(ONA) DANS LA COMMUNE DE DELMAS

PAR

Judner CALIXTE & Christie CHARLOT

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
LICENCIÉ EN SCIENCES ADMINISTRATIVES

Option : Administration Publique

Port-au-Prince, Septembre 2017

DÉDICACES

Nous dédions ce mémoire d'une manière spéciale :

À nos chers parents :

Madame Judith Julie THÉLUS et Monsieur Wilner CALIXTE, Madame Mireille DELVARICE et Monsieur Brédy CHARLOT pour tous leurs sacrifices, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études, leur support inconditionnel durant nos années d'étude.

À nos frères et sœurs :

Josué, Christelle et Brédynne pour nous avoir soutenus psychologiquement tout au long de ce travail.

À tous nos professeurs :

Nous vous témoignons notre profond respect et vous adressons les plus vifs remerciements pour nous avoir inculqués de précieuses notions tout au cours de notre formation

Que ce travail soit la concrétisation de vos vœux tant allégués et le fruit de votre support infallible!

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en tout premier lieu la Source de toutes connaissances, notre Dieu créateur pour nous avoir inspirés et donné la force, l'enthousiasme et la patience d'accomplir ce travail délicat.

Nous tenons aussi à remercier très chaleureusement, la Direction de la Recherche de l'INAGHEI et particulièrement, Monsieur Smith E. MÉTELLUS et Monsieur Emmanuel SAMEDI qui nous ont permis de bénéficier de leur précieux encadrement pour l'élaboration et le peaufinement de ce travail de recherche.

Nous remercions ensuite tous les membres de notre famille pour les conseils qu'ils nous ont prodigués. La patience, la confiance qu'ils nous ont témoignées ont été essentielles dans l'accomplissement de notre mémoire.

Nos estimables remerciements vont à l'égard de certains cadres de l'ONA tels les sieurs Chantal TALLOS, Coffy EXANE, DORCINÉ, Jean Benoit JACQUES et aussi à l'endroit des enquêtés qui nous ont fourni des informations pertinentes sur l'ONA.

Nos remerciements s'étendent également à tous ceux et celles qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont supporté et apporté leurs appuis logistique et moral, constituant le socle invisible de ce rude travail tels que : Bihana Sline CAZENEUVE, Grégory JEANTIL, Fausta DELVARIS, Fabrice BIEN-AIMÉ, Réginald APPOLLON, Alexis ESTINVIL, Duckens PIERRE, Michaëlle RENAUDIN, Farlonne VENDREDI, Geordanis FILIBERT, Carl-Hens THÉRA, Jean David LAMY... ainsi qu'aux anciens et nouveaux membres du Comité des étudiants de l'INAGHEI et nos camarades de la Promotion 2012-2016. Nous vous adressons d'émouvantes salutations car, sans votre apport, ce mémoire n'aurait pas été possible.

PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES

Constatation empirique.- Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes influencent leur qualité de services et entraînent l'insatisfaction de leurs usagers.

Hypothèse Générale.- Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l'insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015.

Hypothèse Secondaire I.- Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas, ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015.

Hypothèse Secondaire II.- Les Usagers de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas ont été insatisfaits des services offerts au cours de la période 2009-2015.

TABLE DES MATIÈRES

Dédicaces.....	II
Remerciements.....	III
Présentation des Hypothèses.....	IV
Table des matières.....	V
Liste des abréviations et sigles.....	XI
Liste des tableaux.....	XIV
Liste des graphes.....	XV
Sommaire.....	XVI
Introduction.....	1

CHAPITRE I

Les courants de pensée qui orientent le cadre théorique, conceptuel et méthodologique en vue de la vérification de l’hypothèse générale : «Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l’insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l’Office National d’Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015».....	6
1.1. Cadre théorique.....	7
1.1.1. La théorie classique de Frederick Winslow Taylor et d’Henry Fayol	8

1.1.2. La théorie contingente des organisations.....	10
1.1.3. La théorie de la gestion et de l'amélioration des services de Peters et Waterman.....	11
1.2. Cadre conceptuel.....	13
1.2.1. Institutions Publiques.....	13
1.2.2. Usager.....	14
1.2.3. Insatisfaction des usagers	15
1.2.4. Contraintes Structurelles.....	16
1.2.5. Service public.....	16
1.2.6. Satisfaction.....	17
1.2.7. Qualité des services.....	18
1.3. Cadre méthodologique.....	18
1.3.1. Méthodes de travail.....	18
1.3.2. Observation directe.....	21
1.3.3. Techniques documentaires.....	21
1.3.4. Echantillonnage.....	22
1.3.5. Données quantifiées.....	22
1.3.6. Entrevue.....	23
1.4. Les limites du travail.....	23
1.4.1. Les premières difficultés rencontrées.....	23
1.4.2. Limite spatiale.....	24
1.4.3. Limite temporelle.....	25

CHAPITRE II

Contraintes structurelles et Services dans les Institutions Publiques : Considérations Générales	26
2.1 Les institutions Publiques dans les Etats néo-patrimoniaux.....	28
2.1.1. Etat néo-patrimonial.....	30
2.2. La notion de qualité de services	33
2.2.1. Qualité de service et secteur public	35
2.3. Dispositifs légaux et normatifs traitant des services publics	38
2.3.1. Cadre juridique traitant de la fonction publique et spécifiquement du comportement de l'agent public	40
2.3.2. Les lois du service public	40
2.4. La notion de Protection sociale	42
2.5. La notion de Sécurité sociale	43
2.5.1. Les aspects de la Sécurité sociale.	44
2.6. Bonne Gouvernance	46
2.7. Contraintes structurelles dans les Institutions Publiques	49

CHAPITRE III

Historique des institutions publiques haïtiennes, notamment l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas.....	56
3.1. Genèse des Institutions Publiques Haïtiennes	56

3.2. Les différents organismes haïtiens de sécurité sociale (OFATMA, CAS, FAES, IBESR, CONARHAN, EPPLS, OPC)	58
3.3. Historique de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA)	61
3.4. Prestation sociale et population cible.....	67
3.5. L'ONA et Ses Nouveaux Produits : Biens et/ou services.....	70
3.6. L'ONA et ses Directeurs Généraux.....	72
3.7. L'ONA et ses Représentations.....	75
3.8. Présentation de la Commune de Delmas.....	76
3.8.1. Cadre Physique.....	79
3.9. Les différentes institutions publiques Haïtiennes dans la Commune de Delmas.....	80

CHAPITRE IV

Les contraintes structurelles et la qualité de services offerts dans les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment au siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009 à 2015 / Vérification de l'hypothèse secondaire I.....	81
4.1. L'obligation de l'ONA vis-à-vis de ses usagers.....	82
4.2. Fonctionnement de l'ONA du point de vue de la gestion des ressources humaines.....	83
4.2.1. Recrutement et carrière d'emploi.....	84
4.2.2. Répartition du personnel.....	84

4.2.3. Rémunération et avantages sociaux.....	85
4.3. Fonctionnement du point de vue financier.	85
4.4. Fonctionnement du système de pension de l'ONA.....	86
4.5. Fonctionnement du système de prêts.....	88
4.6. La notion de contrôle.....	89
4.7. Contraintes rencontrées par l'ONA.....	90
4.7.1. Non application des politiques de recrutement et d'évaluation du personnel.....	91
4.7.2. Inefficacité du service informatique et absence d'une base de données.....	93
4.7.3. Inexistence d'une stratégie de communication.....	94
4.7.4. Espace physique de travail mal aménagé	95
4.7.5. Non-application des dispositions légales.....	96
4.7.6. Manque de dispositions légales.....	97
4.7.7. Le refus de coopération de la part d'entreprises privées et d'utilisateurs	98
4.7.8. La culture de la corruption dans la fonction publique.....	99

CHAPITRE V

L'Insatisfaction des usagers du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009-2015 / Vérification de l'hypothèse secondaire

II.....	104
5.1 Les usagers de l'ONA.....	106
5.2 Attente des usagers de l'ONA.....	107

5.3	Caractéristiques des Usagers de l’ONA.....	111
5.4	Types de services sollicités.....	113
5.5	Temps pris par service.....	116
5.6	Degré de satisfaction des usagers... ..	118
5.7	Ecart entre le temps d’attente espéré et le temps pris pour bénéficier un service.....	121
 Conclusion		125
Bibliographie		130
Annexe		140

Liste des abréviations et sigles

1. ANH : Archives Nationales d'Haïti
2. APU : Administration Publique
3. BID : Banque interaméricaine de développement
4. BIT : Bureau International du Travail
5. BM : Banque Mondiale
6. BME : Bureau des Mines et de l'Énergie
7. BNRH : Banque Nationale de la République d'Haïti
8. BRIDES : Bureau de Recherche en Informatique et en Développement économique et social
9. CAS : Caisse d'Assistance Sociale
10. CASEC : Conseil d'Administration de la Section Communale
11. CFPB : Contribution foncière des Propriétés bâties
12. CIDH : Commission Interaméricaine des Droits de l'Homme
13. CONARHAN : Conseil national pour la Réhabilitation des handicapés
14. CSC/CA : Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
15. DGI : Direction générale des impôts
16. DINEPA : Direction nationale d'Eau potable et d'Assainissement

17. EPA : Eau Potable et Assainissement
18. EPPLS : Entreprise Publique de Promotion des Logements Sociaux
19. EUPAN : European Public Administration Network
20. FAES : Fonds d'Assistance économique et social
21. FIDJP : Fondation Internationale pour le Développement, la Justice et la Paix
22. IBESR : Institut de Bien-être Social et de la Recherche
23. IDASH : Institut d'Assurance Sociale d'Haïti
24. IHSI : Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
25. INAGHEI : Institut National d'Administration, de Gestion et des Hautes Études Internationales
26. INFP : Institut national de Formation professionnelle
27. LNBTP : Laboratoire national du Bâtiment et des Travaux publics
28. MAST : Ministère des Affaires Sociales et du Travail
29. MDC : Ministère des Cultes
30. MEF : Ministère de l'Économie et des Finances
31. MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation d'Haïti
32. MTPTC : Ministère des Travaux Publics, Transport et Communication
33. NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
34. OCDE : Organisation de Coopération et de Développement économique
35. OEA : Organisation des États Américains
36. OFATMA : Office d'Assurance Accidents du Travail, Maladie et Maternité
37. OIT : Organisation Internationale du Travail

- 38. OMRH : Office de Management et des Ressources Humaines
- 39. ONA : Office National d'Assurance-vieillesse
- 40. ONL : Office National du Logement
- 41. ONPSS : Office National de Protection et de Sécurité Sociale
- 42. RDC : République Démocratique du Congo
- 43. RH : Ressources Humaines
- 44. RNDDH : Réseau national de défense des Droits Humains
- 45. SEMANAH : Service maritime et de Navigation d'Haïti
- 46. SMCRS : Service Métropolitain de la collecte des résidus solides
- 47. ULCC : Unité de Lutte contre la Corruption

Liste des tableaux

Tableau 1- Représentation de la Population Totale, et par genre estimées en 2015, au Niveau de la Commune de Delmas et de son Arrondissement.....	77
Tableau 2- Tableau des institutions publiques Haïtiennes de Delmas et leurs adresses physiques.....	80
Tableau 3- Tableau des services sollicités par rapport au nombre de temps pour être délivrés.....	117
Tableau 4- Tableau du degré de satisfaction des usagers de l'ONA.....	120
Tableau 5- Tableau des écarts entre le temps espéré et le temps pris.....	123

Liste des graphes

Grappe 1- Notre modèle d'analyse systémique.....	20
Grappe 2- Répartition du pourcentage des employés de l'ONA par sexe.....	83
Grappe 3- Représentation graphique des raisons pour lesquelles les ménages et les employés publics ne dénoncent pas la corruption.....	100
Grappe 4- Temps d'attente espéré en semaines.....	110
Grappe 5- Répartition des usagers de l'ONA par sexe.....	111
Grappe 6- Répartition des usagers de l'ONA par Tranche d'âge.....	112
Grappe 7- Usagers de l'ONA par type de services	115
Grappe 8- Écart entre le temps espéré et le temps pris.....	122

Sommaire

Face aux aléas de la vie, nous vivons chaque jour avec l'incertitude de demain. C'est par rapport à cela que l'article 22 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme stipule que « toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale ; elle est fondée pour obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays »¹.

Les humains ainsi que leurs biens ont toujours été exposés au risque et à l'imprévu. Par conséquent, en tant que membres de la société, ils ont droit à la sécurité sociale. En ce qui a trait avec l'assurance-vieillesse qui se définit comme le régime de sécurité sociale qui garantit aux personnes âgées un revenu durant leur vieillesse leur permettant de faire face à leurs activités professionnelles, l'ONA est l'entité publique en Haïti ayant pour mission de percevoir du patronat, les cotisations d'assurance-vieillesse des salariés des établissements commerciaux, industriels, agricoles en vue de garantir aux assurés qui ont atteint l'âge et accompli le temps de service requis ou qui sont frappés d'incapacité physique ou mentale, des prestations de retraite adéquates². Financièrement,

¹ J.-J. Dupeyrou, Quelques réflexions sur le droit à la sécurité sociale, Paris, Droit social, 1960, p. 288

² Francis Netter, Les interventions de l'Etat en matière de sécurité sociale, Paris, Humanisme et Entreprises, 1965, n° 101, p. 20

il fonctionne à partir des cotisations des assurés, et, ajouté à l'importance capitale que revêt cette institution, les dirigeants de ce pays doivent lui permettre d'accomplir sa mission.

Cependant, la viabilité financière du système de sécurité sociale en Haïti comme dans plusieurs autres pays est une question récurrente à laquelle les pouvoirs publics n'arrivent pas à apporter de réponse adéquate³. De plus, les difficultés auxquelles fait face l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) appelées « Contraintes Structurelles » par rapport aux affirmations de plusieurs employés, compromettent la qualité des services offerts jusqu'à l'insatisfaction de ses usagers. Fort de ce constat, nous avons jugé nécessaire de recueillir de plus amples informations afin de déterminer les éléments influençant la qualité des services offerts et, à travers ce mémoire, susciter, chez les travailleurs, les patrons et l'Etat, l'intérêt de créer une synergie pour une meilleure prise en charge de la gestion du siège central de l'Office National d'Assurance Vieillesse dans la Commune de Delmas compte tenu des informations que les employés, lors des entrevues, nous ont confiées s'échelonnant sur la période 2009-2015.

En plus, la Constitution Haïtienne de 1987, dans ses articles 22, 23, 35 et 260 garantit le droit de tout citoyen à l'éducation, l'alimentation, la sécurité sociale, le maintien et le rétablissement de la santé et à un appui à l'enfance et à la vieillesse⁴. La protection sociale est règlementée par la loi de 1967 qui attribue au Ministère des

³ Maty Sene, Les déterminants de la viabilité financière, Nantes, La Chenelière Inc., 2006, p. 3

⁴ Parlement Haïtien, Constitution de la République d'Haïti du 29 mars 1987, Port-au-Prince, Le Moniteur, 2011, p.3

Affaires Sociales et du Travail (MAST) et ses entités, le rôle d'administrer la politique publique en ce qui concerne la protection sociale en Haïti⁵. Comme nous allons tenter de le vérifier, l'assurance a de multiples atouts et pourrait surtout permettre d'atteindre de multiples objectifs :

- 1- Protection de la famille,
- 2- Paiements des droits de succession,
- 3- Préparation à la retraite....

Mais est-ce que toutes les vertus que l'on prête au contrat d'assurance sont effectives ? En plus, la prestation de pension accordée aux pensionnés est-elle ajustée au coût de la vie au regard de la montée de l'inflation ? Par rapport aux problèmes de la sécurité sociale dans le monde, tout au long de ce travail, nous évaluerons la nécessité de la prise en compte des contraintes structurelles de l'ONA évaluées sur une période allant de 2009 à 2015, pour une meilleure gestion des services offerts afin d'élever le degré de satisfaction des usagers.

Problématique.- Les institutions publiques de par leur rôle, doivent fournir des services de qualité et de proximité aux citoyens. Les services publics, cependant, sont censés être disponibles à tous et à toutes quelque soient leur origine, leur classe sociale, leur niveau d'études, leur couleur, leur sexe... En effet, il est du ressort de l'État de mettre les jalons

⁵ BIT, La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010, Genève, Ilo crisis, février-mai 2010, p. 30

nécessaires afin de s'assurer que tous les citoyens puissent être couverts d'un régime de sécurité sociale, s'assurer qu'ils soient satisfaits des services et se sentir en sécurité, tout en jouissant pleinement de leurs droits⁶.

La réalité des institutions publiques Haïtiennes durant la période contemporaine est très alarmante et soulève de multiples questionnements quant à leur aptitude à faire face aux demandes dont elles font l'objet. Alors, qu'elle devrait pouvoir desservir la population de manière efficace et efficiente, une enquête de l'ULCC en 2008 révèle que 50% des ménages questionnés estiment que les services publics sont de mauvaise qualité⁷. Pour appuyer leurs dires, nous pouvons poser le regard sur plusieurs domaines. À titre d'exemples, 56% de la population marchent plus de 30 minutes pour se procurer de l'eau potable⁸. Pour Marc Louis Bazin, la pauvreté demeure notre plus grave problème. Il faut alors, dit-il, que lutter contre ce goulot d'étranglement du développement soit l'une des préoccupations de l'Etat haïtien⁹. En effet, en 2015, 58% de la population vit dans des conditions infrahumaines et plus de 24% dans la pauvreté extrême¹⁰. À côté de cela, seulement 28% des ménages en Haïti ont un accès régulier au

⁶ Jean-Michel Belorgey, *La protection sociale dans une union de citoyens*, Paris, Dr. Soc., 1998, p.159; J.-P. Chaussard, *La sécurité sociale et les droits de l'homme*, Paris, Dr. soc. , 1997, p. 48

⁷ ULCC, *Stratégie Nationale de lutte contre la corruption*, Port-au-Prince, OAS, 2008, p.7

⁸ Gary Cyprien, *Eau potable et développement durable*, Port-au-Prince, le Nouvelliste, 20 mars 2015, p. 1

⁹ Jobnel Pierre, *D'où viennent les idées de Marc L. Bazin*, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 16 mai 2008, p.1

¹⁰ Enomy Germain, *Coup d'œil sur la pauvreté en Haïti*, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, Août 2014, p. 2

réseau électrique et ceci, de manière inadéquate¹¹. Parallèlement, 47% de la population n'a pas accès aux services médicaux de base, ce qui s'explique par le pourcentage de 6.5 professionnels médicaux pour 10 000 habitants, contre le ratio minimal de 25 professionnels de l'OMS. Des données justifiant clairement que le manque de dynamisme des Institutions Publiques¹².

Toujours sur cette même lancée, la qualité des services et le temps nécessaire avant de pouvoir en bénéficier ne fait que décourager les usagers. Les éléments qui constituent des facteurs de blocage sont de divers ordres. Citons par exemple : les matériels informatiques sous utilisés pour répondre aux demandes formulées par les usagers. En effet, d'après une enquête de l'OMRH en 2014, 84,02% des fonctionnaires publics avouent ne pas utiliser d'ordinateurs dans le cadre de leur travail. Alors, on appréhende bien pourquoi les paperasses sont en si grand nombre dans les institutions publiques haïtiennes et que les services sont aussi lents¹³. Car, au XXIème siècle, face à une démographie galopante, les demandes augmentent et un traitement rapide des informations et un suivi permanent des demandes formulées par les usagers ne sont possibles que par l'informatisation des données.

¹¹ Etzer Émile, EDH : principale source d'appauvrissement de l'Etat d'Haïti, Le Nouvelliste, Port-au-Prince, Mars 2015, p. 1

¹² AlterPresse, En Haïti, la santé est un luxe, selon Médecins du Monde, Port-au-Prince, AlterPresse, 7 avril 2011, p.1

¹³ OMRH, Rapport sur le recensement des agents de la Fonction Publique, Port-au-Prince, La Primature, Décembre 2014, p 55

L'existence des personnes hôtes pour orienter les usagers dans la bonne direction ou pour les informer de la marche à suivre (procédure) constitue un handicap majeur à la livraison d'un service efficace et efficient. Derrière ce constat, la volonté de la part des agents publics à accélérer le traitement des dossiers est presque inexistante. La passivité se lit sur le visage de plus d'un.

Etant donné que certaines institutions publiques font face à d'énormes contraintes structurelles, les usagers le plus souvent sont insatisfaits par rapport à la qualité de services offerts. Cela dit, Haïti est un pays où les services publics sont non seulement peu accessibles, mais aussi leur efficacité laisse à désirer.

Considérons le volet de la formation des employés des institutions publiques. Sur ce point, il est à questionner le niveau académique de ces derniers et de savoir par quel moyen ils ont intégré l'administration publique. Payanzo N'Saman-O-Lutu, préconisant une formation continue et scientifique des employés¹⁴, le principe « L'homme qu'il faut, à la place qu'il faut » prôné par Sékou Touré, sont autant de normes qui ne sont pas respectées dans les institutions publiques et par conséquent, le licencié en Sciences économiques finit comme agent de sécurité dans une banque commerciale, le Docteur en Gestion des Ressources Humaines finit comme Chargé de mission ... Tant d'exemples pour expliquer combien le système de la pyramide a été mis de côté pour promouvoir un modèle linéaire qui, au lieu de stimuler l'effort personnel, le préjudicie. Parallèlement,

¹⁴ Payanzo N'saman-O-Lutu, Conférence sur le thème « Créateurs d'emploi et non quémandeurs », tenue à l'Université du CEPROMAD, Kinshasa, 23 janvier 2008

selon les informations que nous avons obtenues des employés de l'ONA, le recrutement se fait sur la base de recommandations venant de figures politiques influentes. Du poste de Directeur Général au plus dérisoire poste d'employé, il aurait fallu un coup de pouce, un soutien, pour être non seulement accueilli au sein de l'Institution mais aussi avoir l'opportunité d'y rester. Cela fait penser à la politisation de l'ONA, une note très mauvaise pour le fonctionnement de l'institution. De plus, les tâches ne sont pas clairement définies, l'employé n'est pas vraiment imbu de son travail, fait des activités monotones et infructueuses, et parfois même il pratique la désinformation.

Pour continuer, le clientélisme qui, selon Bernard Conte, est né de la reconnaissance pour service rendu et au rapport familial que les gens ont développé entre eux, fait rage et ronge les institutions publiques haïtiennes¹⁵. D'après Amos Durosier, la corruption est liée surtout au fait que les usagers de services publics ne veulent pas perdre leur temps dans les institutions publiques. Ainsi, les usagers, pour avoir accès aux services fournis, y ont souvent recours¹⁶. La corruption coûte à l'Etat 500 millions dollars US par année¹⁷. Parallèlement, de l'avis d'Antoine Atouriste, ancien Directeur de l'ULCC tout comme Amos Durosier, Haïti est considéré comme le premier pays de

¹⁵ Bernard Conte, Côte d'Ivoire : Clientélisme, ajustement et conflit, Bordeaux, Centre d'économie du développement, 2004, p. 5

¹⁶ Amos Durosier, Le Gouvernement de la République et la lutte contre la corruption : Le rôle des Responsables des organismes déconcentrés et autonomes, Port-au-Prince, Le Plaza, Jeudi 10 Mars 2005, p. 7

¹⁷ Carlin Michel, La corruption coûte à l'Etat 500 millions dollars US par année, Port-au-Prince, Tout Haïti, 19 juillet 2012, p. 1

l'hémisphère à recevoir le pot-de-vin dans l'administration publique. Pourtant, depuis 2009, il existe une loi sur la prévention et la répression de la corruption qui traîne au Parlement. Nous référant au cadre de notre étude, y a-t-il un contrôle de tutelle bien règlementé et effectif au niveau du cadre légal du MAST qui se doit de veiller à la bonne marche de l'ONA alors que ce dernier est une division technique et administrative du MAST^{18?}

Selon une observation directe effectuée à l'ONA à plusieurs reprises, on a pu remarquer que les usagers sollicitant un ou plusieurs des services offerts, sont obligés d'attendre pendant de longues heures. Signalons aussi que la lenteur qu'il y a en ce qui a trait à la livraison des services existe principalement parce que l'archivage des dossiers ou des données est manuscrit, entravant ainsi la rapidité des services qu'attendent les usagers¹⁹.

Cependant, vues les lacunes qu'il reste encore à combler par rapport à nos constats sur les Institutions Publiques, il convient de se demander :

1. Dans une institution publique comme l'ONA qu'en est-il des contraintes structurelles ?

¹⁸ Tony Désiral, Rapport de stage/ Institution d'accueil ONA, Direction administrative, Port-au-Prince, Université Notre Dame d'Haïti - Faculté des sciences administratives de Jacmel, Octobre 2007, p. 15

¹⁹ Kenneth Kernaghan et al, L'administration publique de l'avenir, Toronto, Institut d'Administration Publique au Canada, 2004, p 115

2. Compromettent-elles la satisfaction de ses usagers à travers la qualité des services offerts ?

Suite à ces questions, nous avons formulé une hypothèse générale : «Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l'insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015».

Cette hypothèse générale est divisée en deux (2) hypothèses secondaires. Nous retrouvons d'une part, l'hypothèse secondaire I : « Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas, ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015» et d'autre part, l'hypothèse secondaire II : « Les Usagers de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas ont été insatisfaits au cours de la période 2009-2015 ».

Cadre théorico-conceptuel.- En vue de produire un travail de recherche répondant aux critères scientifiques, il nous a fallu préciser les grands courants de pensées qui orientent nos cadres théorique, méthodologique et conceptuel. Nous avons passé en revue trois (3) groupes de théories à savoir :

- 1- La théorie classique, avec Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol et Max Weber comme chef de file,

- 2- La théorie contingente des organisations, avec une multitude de chercheurs tels Gareth Morgan, Fred Fiedler, Joan Woodward, William Richard Scott,
- 3- La théorie de la gestion et l'amélioration des services.

Précisé d'une part, notre théorie de référence : celle de la gestion et de l'amélioration des services de Peters et Waterman ayant élaboré huit (8) principes utilisés dans l'estimation de la performance des organisations qui est très pertinente pour notre travail de recherche.

D'autre part, nous avons opérationnalisé les concepts-clés qui ont rapport à notre hypothèse générale en vue de faciliter la compréhension du travail. Pour nous, les institutions publiques sont des organismes dotés de la personnalité morale et qui ont la puissance publique à leur disposition. Par conséquent, elles se doivent de desservir adéquatement les usagers. Le terme « Usager » réfère donc à toute personne qui utilise les services d'une institution publique. Ces services, quand ils sont fournis de manière inappropriée, engendre l'insatisfaction des usagers. Les contraintes structurelles font référence au contexte dans lequel évolue l'individu dans l'entreprise et qui influence ainsi la qualité des services offerts. Ces derniers, dits publics, doivent concourir à l'amélioration du bien-être de leurs utilisateurs. La manière dont ces services sont dispensés permet de déterminer le degré de satisfaction des usagers. Après, nous avons précisé le cadre méthodologique qui nous a permis de produire un travail scientifique valable à travers notre modèle d'analyse systémique. Nous avons spécifié notre méthode qui repose sur l'observation directe, les techniques documentaires et l'entrevue.

Après ces précisions d'ordre théorique, conceptuel et méthodologique, nous avons présenté des considérations générales sur les institutions publiques en insistant sur la situation des États néo-patrimoniaux, les contraintes structurelles, la qualité de service, le cadre légal et d'autres notions ayant rapport avec notre champ d'étude.

Ensuite, nous avons précisé notre travail dans un cadre spatio-temporel de la réalité haïtienne. Notre cas d'étude est le siège central de l'ONA situé dans la Commune de Delmas. Tout en effectuant un historique de l'institution, nous y avons ajouté une présentation de cette Commune.

Subséquentement, nous avons vérifié l'hypothèse secondaire I de notre travail qui stipule que : « *Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas, ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015* ». Pour cela, nous avons passé en revue les différents services offerts aux usagers de la part de notre cas d'étude, l'ONA et analysé son fonctionnement en termes de Ressources Humaines, Matérielles, Financières, en passant par le fonctionnement du point administratif, du système de pension, de prêts, de contrôle, sans omettre de parler de la qualité des services offerts et des contraintes rencontrées par l'Institution. Nous avons aussi analysé les données recueillies sur le terrain et de précédentes enquêtes relatives à notre hypothèse secondaire I.

L'hypothèse secondaire I vérifiée, nous avons continué le parcours avec notre hypothèse secondaire II ainsi formulée : **Les usagers de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas ont été insatisfaits au cours de la période 2009-2015** qui a été par la suite, elle aussi vérifiée. Nous avons précisé la notion d'usagers de l'ONA et l'attente de ces derniers, le type de services sollicités, le temps pris par service, le degré de satisfaction des usagers, l'écart entre le temps d'attente espéré et le temps pris pour bénéficier un service. La vérification de notre hypothèse secondaire II a aussi été possible grâce à l'analyse des précieuses informations recueillies des usagers et des enquêtes précédant notre travail.

Au final, nous avons fait une synthèse et avons produit certaines suggestions. Nous tenons à préciser que ce travail a été réalisé avec de nombreuses contraintes. Par rapport à cela, nous l'avons situé dans un cadre spatio-temporel déterminé. Nous espérons qu'à l'instar de notre travail, d'autres chercheurs s'inspireront de l'approche néo-institutionnaliste et de la théorie de la gestion et de l'amélioration des services pour asseoir leurs recherches sur d'autres institutions publiques.

Chapitre I

Les courants de pensée qui orientent le cadre théorique, conceptuel et méthodologique en vue de la vérification de l'hypothèse générale :

«Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l'insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015»

Ce mémoire emboîte le pas à DiMaggio et Powell, deux (2) auteurs contemporains qui ont traité du néo-institutionnalisme dans leurs écrits, tout en insistant sur la manière dont les institutions se rapprochent et dont elles influencent le comportement des individus²⁵. Par rapport à cette tendance, il importe de préciser dans quel contexte nous utilisons certains concepts. En fait, ce chapitre est divisé en quatre (4) parties.

- La première statue sur les théories adaptées à notre recherche.
- La deuxième renferme la définition des concepts clés de notre travail.
- La troisième énonce la méthodologie utilisée en vue de l'atteinte des objectifs de recherche établis.

²⁵ Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell, The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, Washington, American Sociological Review, 1983, p 22

- En dernier lieu, nous précisons les premières difficultés que nous avons rencontrées et les limites liées à la réalisation de ce travail de notre recherche.

1.1. Cadre théorique

Dans notre cadre théorique, nous présenterons aux fins d'analyse et de comparaison avec le fonctionnement actuel des Institutions Publiques Haïtiennes trois (3) théories que nous estimons très pertinentes dans le cadre de notre travail :

1. **La théorie classique**, fondée sur la pensée classique qui stipule que l'individu recherche la sécurité et refuse les responsabilités, il est paresseux et fraudeur de nature, donc, son travail doit être dirigé par des principes d'organisation²⁶. Parallèlement, elle apporte plusieurs notions. D'abord, une approche empirique et normative issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ensuite, des hypothèses implicites qui sont :

- Le postulat mécaniste qui explique que l'entreprise est une immense machine composée de milliers de pièces et que les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global,
- Le postulat rationaliste qui considère que l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être commandés par l'esprit de l'organisateur.

2. **La théorie de contingence des organisations**, qui contient plusieurs subdivisions toutes expliquant l'influence qu'exercent certains facteurs d'ordre technologique, structurel et

²⁶ Jacques Sornet, Management-DCG7, Limoges, CRCF, p. 14

stratégique sur les individus. Elle va plus loin que la théorie classique qui prône une marche à suivre dans la prise de décisions. Au contraire, elle invite à prendre en compte les facteurs susmentionnés afin de permettre une performance efficace de l'entreprise.

3. La dernière théorie, **celle de la gestion et de l'amélioration des services** qui traite de la qualité des services devant constituer une préoccupation centrale des administrations publiques, en ce sens que le citoyen symbolise la raison d'être des services publics, envers lesquels il exige une garantie d'excellence. La notion d'excellence a pris de l'ampleur depuis la publication du livre *Le prix de l'Excellence*, de Peters et Waterman²⁷. Pour eux, la recherche de l'excellence s'appuie sur deux principaux aspects qui sont : l'importance de l'adhésion du personnel à travers le « faire-ensemble » et la Culture d'entreprise.

1.1.1. La théorie classique de Frederick Winslow Taylor et d'Henry Fayol

Ayant pris naissance dans le cadre de la Révolution industrielle amorcée au 18^{ème} siècle, l'École classique étudie le rendement de l'humain au travail. En ce sens, elle privilégie le fractionnement du travail en tâches très simples. Cependant, elle développe sa théorie dans 2 directions :

- L'Inspiration managériale (Taylor, Fayol)
- La Théorie sur la bureaucratie de Weber.

²⁷ Robert Waterman et J. Peter Thomas, *Prix de l'excellence*, Les secrets des meilleurs Entreprises, Paris, Edition Inter-Edition, 1983, p 39

Taylor penche pour le scientisme, en ayant la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes, et pense que la gestion de la production est inefficace, car le rôle de l'encadrement est mal rempli. Les salariés limitent le volume de leur productivité et cherchent à travailler le moins possible²⁸. Ajouté à cela, les méthodes de travail sont inefficaces. Il opte pour le remplacement de la gestion quotidienne inefficace par un système cohérent à travers un travail à la chaîne et la formation du personnel.

Henri Fayol, théoricien du management français, lui, pense que si on souhaite qu'une organisation humaine soit efficace, efficiente et atteigne ses objectifs, il faut qu'elle respecte les quatorze principes sur lesquels il a élaborés. Le respect de ces principes devrait être une garantie pour être efficace et efficient. On peut résumer en quatre grands principes qui sont :

- 1- la hiérarchie
- 2- l'ordre
- 3- le salaire de motivation
- 4- la discipline.

Toujours d'après lui, le Management repose sur une séquence de cinq actions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler²⁹.

²⁸ Frederik W Taylor, Les principes scientifiques de management, New York, Norton Library, 1947, p. 27

²⁹ Jacques Sornet, op. cit. p. 5

Pour Max Weber, l'administration doit projeter l'image d'une efficacité accrue et des réponses adaptées, ajustées aux besoins. Il précise en plus que la bureaucratie est une forme d'organisation générale caractérisée par la prépondérance des règles et de procédures qui sont appliquées de façon impersonnelle par des agents spécialisés. Ces agents appliquent les règles sans discuter des objectifs ou des raisons qui les fondent. Ils doivent faire preuve de neutralité et agir dans l'intérêt général. Le principal mérite de l'analyse de Weber fut de montrer que les principes de la bureaucratie tendaient à s'imposer dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. La bureaucratie ne se limite pas à l'administration mais elle peut être aussi présente dans les grandes entreprises, les partis, les organisations syndicales... comme la forme d'organisation la plus efficace³⁰.

L'École classique prône qu'on trouve le bon poste pour la bonne personne tout en respectant le principe d'une hiérarchie verticale avec une tête pensante et un corps qui exécute. En termes d'apport, cette vision de l'humain au travail permet une avancée considérable en ce qui a trait à l'économie de certains pays³¹.

1.1.2. La théorie contingente des organisations

L'École de la contingence (ou théorie de la contingence) désigne plusieurs auteurs ayant fait des recherches entre 1950 et 1970³². Elle est subdivisée en plusieurs groupes.

³⁰ Elisabeth Kauffmann, Les trois types purs de la domination légitime de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté, Sociologie, vol. 5, no. 3, Paris, PUF, 2014, p. 307-317

³¹ Chantal Rivaleau, Les théories de la motivation, Saint Cloud, Cadre santé, mai 2003, p. 3

³² Nicolas Rouillot, La théorie de la contingence, Paris, <http://science-economique.blogspot.com/>, 23 juin 2009, p. 1

- Il y a d'abord la contingence technologique élaborée par Woodward, Professeur de management à Londres, après des enquêtes de terrain de 1953 à 1957 pour analyser l'influence de la technologie sur la structure organisationnelle. Elle explique que les dissemblances entre les organisations résident dans les technologies qu'elles emploient³³.

- Ensuite, la contingence structurelle apportée par Lawrence et Lorsch appuie les idées de Woodward, en stipulant que l'environnement est un obstacle pesant sur une organisation en termes de structure et de résultats.

- Enfin, la contingence stratégique accuse la contingence structurelle d'accorder une trop grande portée à l'environnement. Pour ces théoriciens, les gestionnaires d'une entreprise peuvent, par leurs décisions, adapter l'organisation à son environnement.

1.1.3. La théorie de la gestion et de l'amélioration des services de Peters et Waterman

La théorie de Peters et Waterman réfère à une étude des meilleures entreprises Américaines. En plus des sept (7) facteurs : Stratégie, structure, système, valeurs partagées, savoir-faire, staff, style de direction, les deux auteurs ont élaboré huit (8) principes utilisés dans l'estimation de la performance des organisations :

- 1- L'orientation vers l'action,
- 2- Demeurer à l'écoute des clients,
- 3- Promouvoir l'autonomie et l'esprit innovateur,

³³ Joan Woodward, *Industrial organization : Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 1965, p. 34

- 4- Relier la productivité par la motivation du personnel,
- 5- Se mobiliser autour d'une valeur clé,
- 6- Eviter la diversification au niveau de l'activité,
- 7- Préserver une structure simple et légère,
- 8- Allier souplesse et rigueur³⁴.

Ils affirmaient que les organisations privées qui sont plus proches du client excellent le mieux. L'idée fut reprise dans le secteur public, et le besoin de suppression des barrières entre l'Administration et le consommateur fut lancé³⁵. De plus, la vitesse et le caractère imprévisible des changements d'ordre idéologique, social, économique et scientifique, alliés au développement accéléré des nouvelles technologies de l'information, imposent des virages, la performance globale des sociétés démocratiques étant tributaire de l'efficacité et de l'efficience de leur secteur public et de celles de leurs institutions.

Nous venons de présenter les trois théories retenues pour ce travail : la théorie classique, la théorie contingente et la théorie de la gestion et de l'amélioration des services. Nous avons fait de la troisième théorie, à savoir : La théorie de la gestion et de l'amélioration des services, notre théorie de référence, car, tout compte fait, elle s'adapte le mieux à notre sujet. Elle est toujours d'actualité et les 8 règles fondamentales de l'excellence évoquées par Peters et

³⁴ Robert Waterman et J. Peter Thomas, op. cit., p 109

³⁵ Mikhail Epstein, The art of world-making, Londres, Philosophie Now, Mars–Avril 2013, p. 22–24

Waterman dans leur théorie du management, accentuent sur une meilleure prise en charge de l'utilisateur qui permettra d'apprendre de lui, recommandent un souci des besoins du personnel de l'institution et placent ainsi l'humain au centre de l'entreprise. Étant donné que la portée sociale de ce mémoire penche sur une meilleure gestion des services publics, précisément ceux offerts par notre cas d'étude, en l'occurrence l'ONA, cette théorie est notre bouclier dans l'atteinte de nos objectifs.

1.2. Cadre conceptuel

Dans le cadre d'une recherche, les termes doivent être clairement définis. Afin de peaufiner notre travail et d'éviter toute forme d'ambiguïté, nous tenons à définir les termes clés que nous utiliserons dans les lignes subséquentes :

1.2.1. Institutions Publiques

Selon C. Ménard, c'est un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encadrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions. D'après le droit administratif, le terme réfère à des organismes dotés de la personnalité morale et qui ont le pouvoir public à leur disposition. Elles sont créées par la loi et doivent fournir des services accessibles à tous les usagers. Nous adoptons, dans le cadre de ce mémoire, la définition du droit administratif.

1.2.2. Usager

Selon Claude Louzoun, c'est un utilisateur, un acteur et un être assisté et protégé ; celui qui participe au (et fait le) quotidien de l'institution, au collectif de vie³⁶. Selon Éliane Le Rétif, le terme d'usager est lié au développement du service public, émane d'une conception nouvelle de l'administration. Il répond à la nécessité que puisse exister un lien entre l'État et la société civile dans lequel chaque utilisateur peut se reconnaître en tant que citoyen³⁷. Notre étude statue sur la définition de Claude Louzoun et nous l'adaptions aux usagers du siège central de l'ONA pendant la période 2009 à 2015.

Pour parler d'usagers à l'ONA, il convient de maîtriser la notion d'assuré qui fait référence à toute personne à qui une institution de sécurité sociale (dans notre cas, l'ONA) œuvrant dans le secteur des assurances, garantit des prestations pécuniaires (indemnités ou prestations forfaitaires) en contrepartie du versement d'une prime, aussi appelée « cotisation ³⁸». Dans le cadre de cette recherche, ce terme fait référence à une personne qui a choisi de payer à l'ONA 12% de ses revenus moyennant une prestation à la vieillesse et des avantages tant qu'il est à jour dans ses cotisations. Le concept peut aussi désigner tout employé des établissements commerciaux, industriels, agricoles et aux assimilés qui subit un prélèvement de 6% de son

³⁶ Claude Louzoun, Les familles comme usagers dans les institutions spécialisées pour enfants, Paris, VST (vol. 76, no. 4), 2002, pp. 36-38

³⁷ Éliane Le Rétif, Polyhandicapé et citoyen, Paris, Vie sociale et traitements (no 76), p. 44-50

³⁸ Le Nouvelliste, Prévoyance, protection, secours et assurance, Haïti n'a pas la moyenne, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 20 octobre 2016, p. 1

salaire et pour qui le patron paie 6% aussi à l'ONA afin de bénéficier de certains services et qu'à l'atteinte de l'âge et du nombre d'années de service requis, ou, s'il est frappé d'incapacité physique ou mentale, il puisse jouir de prestations lui permettant de vivre dans des conditions décentes en compensation des services fournis durant les années productives de leur vie. À ce stade, il aura le nom de Pensionnaire.

1.2.3. Insatisfaction des usagers

L'insatisfaction désigne l'état de quelqu'un qui n'est pas satisfait. La satisfaction dépend généralement du temps pris par l'Institution avant de pouvoir délivrer et ceci est en étroite rapport avec l'attente de l'utilisateur. Erin Research a fait savoir que les indices de satisfaction sont déterminés par cinq facteurs principaux :

- 1- Rapidité d'exécution,
- 2- Compétence du personnel,
- 3- Courtoisie,
- 4- Équité,
- 5- Résultat.

Selon Didier Noyé, l'insatisfaction peut survenir à cause de la faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation usagers-employés³⁹. L'insatisfaction des usagers dans le cadre de

³⁹ Didier Noyé, Pour fidéliser les clients, Paris, Insep Editions, 2004, p. 23

notre mémoire est au centre des réflexions, constituant la résultante d'un service exécrationnel, allant à l'encontre de la mission des Institutions Publiques.

1.2.4. Contraintes Structurelles

Se rapprochant du terme « Obligation », la contrainte est, selon le Petit Larousse Illustré de 2007, une pression morale ou physique exercée sur quelqu'un ou quelque chose. C'est aussi une obligation créée par les règles en usage dans un milieu, par une nécessité. Dans un sens propre au management, la contrainte est une charge ou un obstacle à braver pour permettre le bon fonctionnement d'une organisation. Elle peut ainsi revêtir une connotation aussi bien négative que positive. En définitive, les contraintes structurelles sont des difficultés auxquelles fait face une institution dans l'accomplissement de sa mission. Les problèmes rencontrés touchent tant les ressources humaines que matérielles. Selon Crozier et Friedberg, les contraintes structurelles constituent le contexte dans lequel évolue l'individu dans l'entreprise et ce dernier, par conséquent doit prendre ses décisions en fonction des contraintes⁴⁰. Dans le cadre de notre travail, nous rejoignons la définition de Crozier et Friedberg car elle insiste sur l'influence qu'exerce l'environnement sur l'individu. Nous analysons les contraintes structurelles que l'ONA confronte durant la période 2009-2015.

1.2.5. Service public

Ensemble des structures publiques ou privées qui ont pour mission d'exécuter des activités d'intérêt général. L'objectif ultime des services publics, selon William F Vasquez,

⁴⁰ Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p. 20

Jennifer Trudeau, et Dina Franceschi, consiste à améliorer le bien-être de leurs utilisateurs⁴¹. Nous évaluons à travers ce mémoire le degré de satisfaction des usagers par rapport à la qualité des services publics délivrés par l'ONA durant la période 2009-2015.

1.2.6. Satisfaction

Elle pourrait se définir comme l'action de combler une réclamation, un désir, un besoin. Un plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire. Satisfaire serait alors répondre à la demande de quelqu'un, agir de façon à assouvir un besoin, à contenter un désir. Chaque vente de services ou de produits entraîne chez le consommateur un niveau de satisfaction et le mode d'évaluation d'un client-usager repose sur un ensemble de critères bien spécifiques⁴². En effet, la satisfaction est subjective car elle dépend de la perception des clients vis-à-vis des services. Elle est sélective, car directement dépendante des attentes des clients, est évolutive parce qu'elle est fonction à la fois des attentes et du cycle d'évolution des prestations. Il s'agit donc d'identifier des groupes de clients ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée. Par rapport à cela, nous avons réparti, dans notre questionnaire aux usagers, la satisfaction sur plusieurs niveaux afin de déterminer le degré de satisfaction des usagers de l'ONA par rapport aux services offerts durant la période 2009-2015.

⁴¹ William F. Vásquez, Jennifer Trudeau, Dina Franceschi, Les perceptions des utilisateurs peuvent-elles influencer la qualité des services de l'eau ? Observations à León, Managua, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (vol. 77, no. 3), 2011, pp. 495-521

⁴² Didier Noyé, op. cit.

1.2.7. Qualité des services

Selon William F Vasquez, Jennifer Trudeau et Dina Franceschi, c'est une mesure évaluée sur la base de l'utilité des services⁴³. Malheureusement, la qualité des services publics reste encore un problème majeur dans beaucoup de pays en développement, où les possibilités offertes aux citoyens de venir à bout des problèmes de qualité sont peu nombreuses (voire inexistantes). Par rapport à cela, nous évaluons la qualité de services offerts par l'ONA durant la période 2009-2015.

1.3. Cadre méthodologique

Sur le plan scientifique, la méthodologie est la procédure logique et particulière appliquée à l'un ou l'autre des stades de la recherche ou de l'exploitation en vue de parvenir à la connaissance de la vérité⁴⁴. C'est pour cela qu'elle doit s'ajuster au travail et refléter la réalité. Et en conséquence, lors d'une étude, le chercheur se doit de spécifier clairement la méthodologie utilisée. C'est par rapport à cette exigence que nous avons fait du cadre méthodologique une partie intégrante de notre travail.

1.3.1. Méthodes de travail

Pour approfondir notre connaissance du social, nous mettons en relation plusieurs aspects du réel. C'est ainsi que nous introduisons dans notre travail l'analyse systémique qui

⁴³ William F. Vasquez, op. cit.

⁴⁴ Madeleine Grawitz et Roger Pinto, Méthodes des sciences sociales, Paris, Edition Dalloz, 2001, p. 83-85

constitue notre modèle d'analyse, lequel s'appuie sur le fait que tout est structuré à partir d'un système. En effet, elle se concentre sur les interactions entre les éléments, considère les effets de ces interactions, s'appuie sur la perception globale, base sa validation des faits sur la comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité, conduit à un enseignement pluridisciplinaire et à une action par objectifs⁴⁵. Justement, le terme « Système » désigne un ensemble d'éléments en interaction constante mais fonctionnant séparément. Selon Armand Dayan, se référant à la théorie générale des systèmes, l'entreprise peut être étudiée comme un système ouvert et adaptatif⁴⁶.

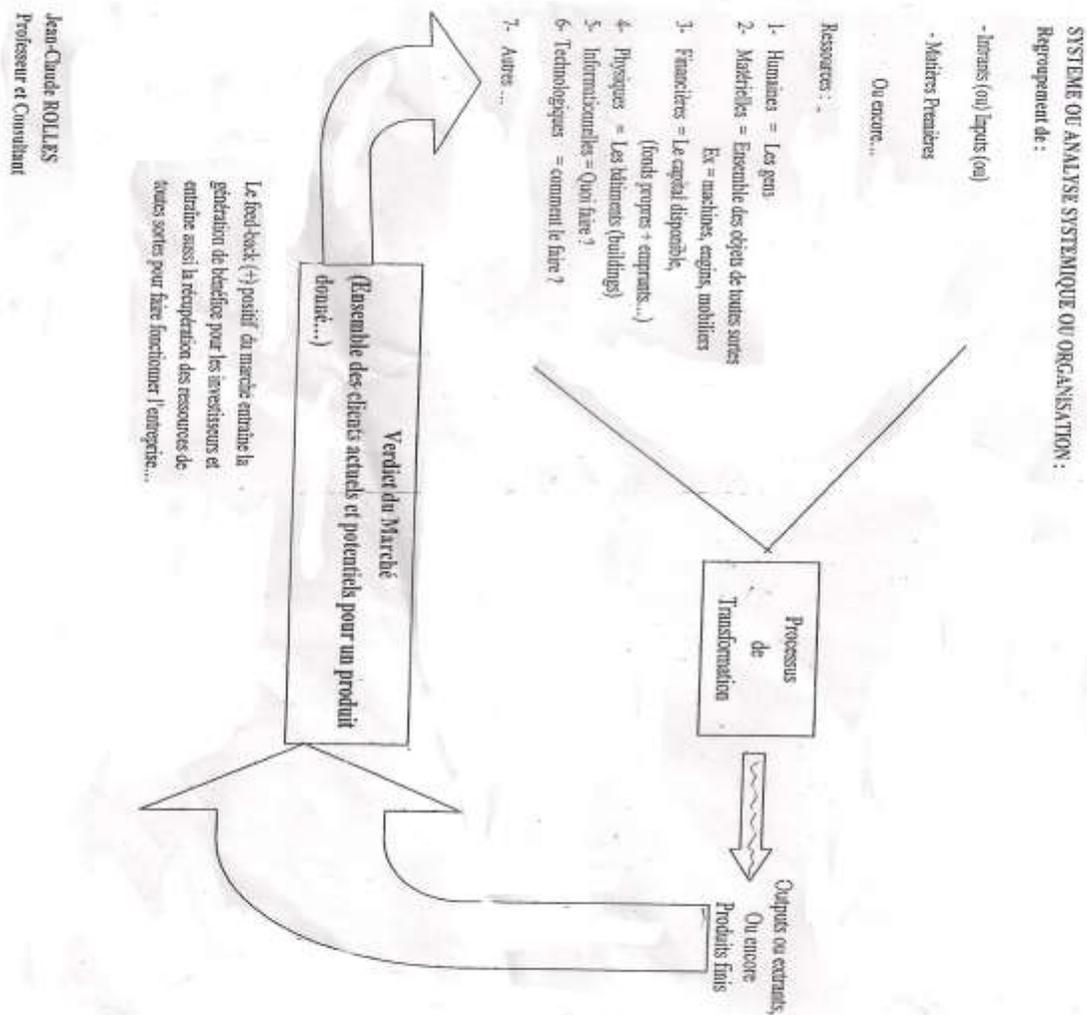
L'analyse systémique appuie notre théorie de référence : La théorie de la gestion de l'amélioration des services de Waterman et Thomas qui ont analysé le mode de fonctionnement des entreprises pour conclure que la qualité des services délivrés par les entreprises tant publiques que privées n'est pas un simple problème d'ignorance, mais aussi un problème de système. Beaucoup d'entreprises rejettent l'expérimentation et l'innovation et cela a un impact énorme sur la satisfaction des clients.

⁴⁵ Jacques Sornet, Management – Dcg7, Grenoble, Centre de ressources comptabilité finance du Lycée Emmanuel Mounier, Avril 2011, p. 26

⁴⁶ Armand Dayan, Manuel de gestion (Vol. I), Paris, Ed. Ellipses, 1999, p.791

Graphe 1

Notre modèle d'Analyse systémique



Jean-Claude ROLLES
Professeur et Consultant

Source : Jean-Claude Rolls, Système ou Analyse systémique ou Organisation, Document de cours, consulté le 31 août 2017

La méthode permet de bien penser les choses afin de pouvoir les réaliser⁴⁷. La définition de la méthode de Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt constitue l'élément sur lequel se base notre compréhension. De plus, elle est considérée comme un dispositif spécifique de recueil ou d'analyse des informations, visant à vérifier des hypothèses de recherche⁴⁸. Car la méthode est nécessairement liée à la théorie utilisée lors du travail de recherche. En support à cette méthode, nous utilisons, entre autres, les techniques de l'observation directe, de documentations et d'entrevue.

1.3.2. Observation directe

L'observation directe consiste, pour un chercheur, à aller sur le terrain afin d'identifier les éléments pertinents se rapportant à son travail de recherche. En ce sens, nous adoptons la définition que donnent Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt qui a été mentionnée auparavant car notre travail a débuté suite à une observation faite sur le terrain concernant l'ONA: « Les usagers qui se plaignent de la qualité du service et les employés confrontés à des contraintes structurelles. Cette technique aiguise notre connaissance empirique de ce phénomène ».

1.3.3. Techniques documentaires

Un chercheur doit nécessairement prendre connaissance des travaux similaires aux siens. En plus, en nous référant à des auteurs réputés pour avoir travaillé sur des sujets similaires au

⁴⁷ S. Métellus, *Méthodologie de la recherche scientifique*, Port-au-Prince, FIDJP, 2014, p 3

⁴⁸ Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, 2011, p. 170

nôtre, notre travail s'avère plus crédible et plus représentatif. Les techniques documentaires nous permettent de faire la récapitulation de ce qui est écrit sur notre thème de recherche, aussi de voir en quoi notre travail se rapproche et se distingue de ceux des auteurs qui l'ont précédé.

1.3.4. Echantillonnage

L'échantillonnage est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Les personnes interrogées sont triées parmi la population de référence. Notre étude est, par rapport à cela, basée sur un échantillon représentatif. Étant donné que nous ne pouvions guère effectuer l'enquête sur tous les usagers de l'ONA, nous avons constitué un échantillon de 100 personnes, la quantité minimale selon Jean-Pierre Beaud, tout en évitant de commettre les deux erreurs qu'il a évoquées à savoir l'erreur d'échantillonnage qui désigne la non représentativité des individus choisis et l'erreur de mesure qui se rapporte à la collecte des données⁴⁹.

1.3.5. Données quantifiées

En utilisant des données quantifiées, nous recourons aux techniques statistiques. Ces techniques permettront de mieux cerner notre travail et d'utiliser les données à bon escient. Pour plus de précision, nous utilisons les données venant de notre enquête.

⁴⁹ Jean-Pierre Beaud et Jean-Guy Prévost, *Statistics, Public Debate and the State, 1800–1945: A Social, Political and Intellectual History of Numbers*, Paris, Routledge, 2016, p. 863

1.3.6. Entrevue

L'entrevue est une forme de communication verbale entre un directeur et un individu cible⁵⁰. Dans notre travail, l'entrevue nous a aidé à exposer certains facteurs quantifiables tels le degré de satisfaction des usagers face à la qualité des services offerts par l'ONA. Pour notre travail, l'entrevue a été semi-dirigée.

1.4. Les limites du travail

Pour des raisons de précision et de concision, un travail de recherche est souvent limité dans le temps et l'espace. Toutefois, nous nous sommes assurés que notre travail se situe dans des limites qui ne nuisent pas à sa pertinence. Pour être plus explicites, nous allons présenter les premières difficultés rencontrées ainsi que les limites de ce travail.

1.4.1. Les premières difficultés rencontrées

Au terme de ce travail, nous pouvons dire que nous nous sommes efforcés d'obtenir un maximum d'informations pour parvenir à le rédiger. En effet, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés, souvent présentes lors de la rédaction d'un travail de recherche.

D'abord, il fut difficile de trouver une théorie réellement adaptée à notre observation générale. Le pays n'ayant pas encore fait certaines avancées en gestion de données et de

⁵⁰ Lorraine Savoie-Zajc, L'entrevue semi-dirigée, Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Québec, Presses universitaires de Québec, 2009, p. 339

Ressources Humaines, il est difficile de trouver une théorie qui reflète exactement la réalité qui sévit dans les Institutions publiques haïtiennes.

Par la suite, nous nous sommes heurtés à la restriction d'informations. En effet, immédiatement après le choix de notre sujet, nous avons été sur le site web de l'ONA pour recueillir des informations afin de pouvoir asseoir notre hypothèse de travail. Les informations, mêmes les plus minimes, sont indisponibles sur le site. On a pu remarquer quelques liens hypertexte devant conduire à des textes légaux mais, ces derniers ne sont pas disponibles. Par rapport à cela, nous nous sommes rendus à l'ONA pour voir si nous pourrions tirer du concret à travers l'observation de l'environnement de l'Institution et d'éventuelles entrevues. Cependant, l'attitude de méfiance de certaines autorités de l'ONA à nous livrer les informations demandées a failli nous faire baisser les bras.

Mais, ayant pris conscience que cette réalité s'imisce dans toutes les entreprises haïtiennes, soit intentionnellement soit par ignorance, nous nous sommes armés de courage tout en disposant notre esprit afin de continuer sur notre lancée et remettre un travail que nous estimons de qualité tout en le limitant dans l'espace et le temps.

1.4.2. Limite spatiale

Sur le plan de la délimitation spatiale, notre étude n'aurait pu couvrir toutes les entreprises publiques existant dans le pays et ce, par défaut de moyens et de temps. Nous avons par conséquent, limité notre étude à une seule entreprise publique, à savoir : le siège central de

l'Office National d'Assurance Vieillesse, situé dans la Commune de Delmas. Le choix de cette entreprise publique se justifie par la position qu'elle occupe et son importance dans la vie sociale.

1.4.3. Limite temporelle

Compte tenu de certains facteurs tels la démographie et les risques sociaux, nous aurions voulu étendre notre étude sur une période plus large pour étudier le comportement des usagers de l'ONA. Mais, pour des raisons de disponibilités des données et pour une minutieuse analyse, notre travail couvre une période de 6 ans, soit de la période allant de 2009 à 2015.

Nous pouvons considérer ce chapitre comme une sorte d'introduction, faisant office de présentation. Effectivement, nous avons pu présenter le libellé de notre mémoire, préciser les théories s'y rapportant, définir les concepts clés de notre sujet, mentionner la méthodologie pour laquelle nous avons opté, évoquer les limites de notre travail.

Nous poursuivons avec le chapitre II qui présente les considérations générales liées à notre sujet de recherche.

Chapitre II

Contraintes structurelles et services dans les Institutions Publiques :

Considérations générales

Divers auteurs développent des travaux qui nous tendent l'image classique d'une société dans laquelle les institutions constitueraient les pôles d'un contrôle généralisé des individus. Ce sont sans doute eux qui poussent le plus loin l'hypothèse selon laquelle les institutions restent, aujourd'hui, un support privilégié de rapports de domination matérielle et symbolique, en montrant comment, à travers leurs agents, elles imposent aux populations des dispositions, des positions, des trajectoires sociales. Plus récemment, ce courant sociologique a abordé la question des transformations des institutions publiques en termes de « démission de l'État ». Il entend par là, non pas un réel affaiblissement de l'institution, mais le fait que différentes politiques d'État actuelles contribuent à produire des inégalités et des ségrégations plutôt qu'à lutter contre ces dernières. Là encore, des formes de domination sont à l'œuvre, à travers la légitimation de ces décisions institutionnelles par une « vision néo-libérale » de l'action publique.

Cette analyse a été discutée tout particulièrement par F. Dubet, à travers l'hypothèse d'un « déclin de l'institution ». Pour ce dernier, ce qui décline, c'est le travail sur autrui, c'est-à-dire, la capacité des institutions à définir, de manière unilatérale, un "bien commun" fournissant,

jusque-là, un référentiel à des professionnels, animés par une vocation et cherchant à transformer leur public-cible en des « individus socialisés » et des « sujets ». Pour cet auteur, le « travail sur autrui » devient problématique à un triple niveau :

Tout d'abord, celui de la définition du bien commun qui guide l'action institutionnelle, des contradictions croissantes apparaissant entre les principes d'action traditionnels des institutions, alors même que ces dernières perdent leur « monopole » historique sur certaines missions (éducation, santé, aide sociale). Ensuite, au niveau organisationnel, le recul du modèle bureaucratique et la modernisation des services publics (à laquelle sont associées de nouvelles exigences en termes de professionnalisation, d'évaluation et de partenariat) déstabilisent les modes de faire institutionnels. Enfin, à un niveau sociétal, la pluralisation des identités des individus confronte les institutions à de nouvelles « catégories » de populations (des « personnes » et des « clients ») auxquelles il leur faut s'adapter (respecter les premières et satisfaire les seconds⁵¹).

Ces trois (3) tendances viennent mettre à mal le fonctionnement « traditionnel » des institutions. Tout d'abord, les acteurs des institutions, dans un certain nombre de cas, ne considèrent plus le « travail sur autrui » comme fondé au regard de critères d'efficacité, de justesse ou d'authenticité, ce qui peut engendrer des dilemmes moraux, mais aussi le recours à

⁵¹ Denis Laforgue, Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines, Pluralité, hybridation et fragmentation du travail institutionnel, Grenoble, Université de Grenoble, 23 septembre 2009, p. 4

d'autres modes de relation à autrui. De plus, ce sont les populations, elles-mêmes, qui, par leurs réactions à l'action institutionnelle, fragilisent la forme du « travail sur autrui »⁵².

2.1. Les Institutions publiques dans les États néo-patrimoniaux

L'évolution de la situation des administrations publiques africaines a connu par la suite – et continue de subir d'importantes mutations, au rythme des difficultés et des défis divers auxquels sont confrontés ces pays dans leur quête du développement économique et du mieux-être de leur population. Il s'agit dorénavant de créer un environnement politique et administratif rationnel et favorable au développement, à travers une restructuration de leurs administrations publiques, en améliorant les systèmes de gestion (tels : la gestion économique, financière et celle des ressources humaines) et en mettant en œuvre une politique de décentralisation des pouvoirs.

En outre, l'intérêt de plus en plus marqué pour la démocratisation, la libéralisation économique et le respect des droits de la personne, sont apparus comme autant de mutations majeures qui s'imposent de plus en plus à ces pays et impriment une dynamique nouvelle à leurs administrations publiques. Promouvoir une gestion saine et transparente des affaires publiques, dans toutes ses dimensions, notamment en maintenant l'État de droit, en responsabilisant et

⁵² Ibid, p. 5

améliorant le fonctionnement du secteur public, et en combattant la corruption, est un élément essentiel d'un environnement qui permet aux pays d'atteindre une prospérité durable.⁵³

Dans la pratique, les réformes mises en œuvre dans les différents États ont connu des tendances diverses en raison des contraintes spécifiques à chaque pays mais globalement, on peut dire qu'elles ont eu pour objectifs essentiels:

- La rationalisation de l'administration centrale,
- La stabilisation du cadre macroéconomique,
- La maîtrise des dépenses publiques,
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines,
- Le renforcement des capacités des agents publics,
- La restructuration des entreprises publiques et la promotion du secteur privé,
- L'amélioration de la qualité des prestations de service public avec une plus grande proximité vis-à-vis des citoyens grâce à la décentralisation des pouvoirs et à la déconcentration des services.

Le désengagement actuel des citoyens par rapport à l'activité politique dans bon nombre de pays démocratiques – dû au fait qu'ils considèrent les prestations accordées par le gouvernement comme un dû ou que celles-ci sont insuffisantes ou sous-évaluées – nourrit la

⁵³ FMI, Réformes de l'Administration Publique : Des pays membres de l'UEMOA : Impacts et perspectives, Genève, Bureau International du Travail, juin 2009, p.4

transformation des citoyens en clients. Le déclin de l'État-nation commence ici – en transformant les citoyens en clients⁵⁴.

Revenir aux fondements de la performance, c'est prendre en compte le fait que la population n'est pas seulement bénéficiaire des politiques publiques et consommatrice de services publics. Dans une démocratie, les citoyens sont « propriétaires » de l'administration publique en ce sens qu'ils doivent en être les évaluateurs, les conseillers, les partenaires. L'enjeu ressort de la crédibilité politique des gouvernements et des responsabilités civiques des citoyens. L'insuffisante fiabilité qui est attribuée au gouvernement a, en général, un impact précis dans l'insuffisante confiance dans l'administration publique et, donc, dans l'insuffisant enthousiasme à contribuer au financement des services publics. Certes, ce manque de fiabilité dont est victime le secteur public ne s'effacera pas d'un coup de baguette magique, mais au point où nous en sommes, nous devrions considérer qu'il est urgent et prioritaire de rechercher quelques conditions minimales pour recréer de la confiance⁵⁵

2.1.1 État néo-patrimonial

Le concept « néo-patrimonial » apparu dans les années 1990 entend montrer la profonde divergence des économies dépendantes avec les économies autonomes⁵⁶.

⁵⁴ Allen Schick, L'État performant, Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits, Maryland, OCDE, Décembre 2006, p. 79

⁵⁵ Steven Van de Walle, Peut-on mesurer la qualité des administrations publiques grâce aux indicateurs de gouvernance ?, Paris, ENA, 2005, p. 9,10

⁵⁶ Fernando Henrique Cardoso et Enzo Faletto, Dépendance et développement en Amérique Latine, Paris, PUF, 1978, p. 62

Le néo-patrimonialisme, concept de Samuel Eisenstadt, est repris par Jean-François Médard pour combler les lacunes du schéma de Jean-François Bayart et donner une interprétation de l'État en Afrique à partir des catégories wébériennes de domination⁵⁷.

Les États africains offrent à l'extérieur l'apparence d'un État bureaucratique, cet État imposé par le colonisateur, mais à l'intérieur de cette coquille, les détenteurs du pouvoir continuent à recourir à des formes de domination patrimoniale (liens de clientèle, etc.).

Pour Médard, le néo-patrimonialisme est une variante du patrimonialisme. Les États africains présentent tous les traits du patrimonialisme en termes de contrôle des ressources par le chef de l'État en recourant aux techniques de l'allégeance et de la soumission. La différence étant que ce mode de domination se situe dans un cadre étatique. Le néo-patrimonialisme correspond donc à une situation de dualisme où l'État se caractérise par un phénomène de patrimonialisation et de bureaucratisation.

L'État africain repose dans son principe sur la non-dissociation des rôles politiques et économiques. Cette interprétation culmine, selon Médard, dans la figure du « big man » : la stratégie d'accumulation financière des chefs d'État africains est nécessaire pour devenir

⁵⁷ Les termes d'économies dépendantes et d'économies autonomes doivent être compris au sens que ces auteurs leur accordent : elles montrent qu'un pays industrialisé ne dirige pas forcément les facteurs sociopolitiques qui l'influencent mais qu'il peut s'agir d'un autre pays.

important et avoir ses dépendants. Le pouvoir personnel s'inscrit dans cette stratégie; c'est un type de gouvernant dont le pouvoir est davantage celui d'un entrepreneur que celui d'un leader⁵⁸

Les élites dirigeantes jouissent de privilèges exorbitants par rapport au reste de la société tout en conservant avec cette dernière un degré d'osmose très élevé. La capacité de l'État néo-patrimonial à durer tient de son aptitude à masquer la brutalité de ses pratiques et à masquer les inégalités de position qu'il abrite⁵⁹.

Le patrimonialisme est un terme qui a été utilisé pour la première fois par Max Weber⁶⁰ Selon lui, il s'agit d'une forme de domination traditionnelle où il n'existe pas de différence entre les sphères publique et privée. Dans le système patrimonialiste, le pouvoir est personnalisé, c'est le règne de l'arbitraire et des normes traditionnelles, la logique de la domination patriarcale dépasse le cadre de la parenté pour s'étendre aux amis et aux partisans ou à « tout bon payeur ». L'ajout de « «néo » entend distinguer les pratiques contemporaines qui existent dans les sociétés africaines, asiatiques... de celles que nous retrouvons dans les sociétés moyenâgeuses. Dans l'état néo-patrimonialiste, les agents publics font fi des règles formelles qui devraient réguler leur activité dans les institutions publiques, les dirigeants politiques profitent des ressources étatiques comme on le fait dans l'état patrimonialiste. Les notions de patrimonialisme et de néo-patrimonialisme expriment le fait qu'un individu ou un groupe d'individus parvenu à occuper une fonction publique, administrative ou politique, utilise

⁵⁸Véronique Dimier, État et gouvernementabilité en Afrique, Bruxelles, U.L. de Bruxelles, Avril 2010, p. 10

⁵⁹ Ibid, p. 29

⁶⁰ Daniel C. Bash, Patrimonialisme et néopatrimonialisme : lectures et interprétations comparées, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2011, p. 38

leur position ou leur « poste » et les attributions qui en découlent, comme s'il les avait hérités, ou comme si c'étaient les siens propres⁶¹.

Somme toute, les institutions publiques des Etats néo-patrimoniaux font face à deux (2) types de problème. Premièrement, les Etats néo-patrimoniaux sont incapables d'assurer l'implémentation des politiques publiques ainsi que des dispositions administratives. Alors, les Etats néo-patrimoniaux ont un ensemble de mesures prises mais qui demeurent inappliquées. Par conséquent, les institutions publiques n'arrivent pas à se moderniser faute de suivi. Deuxièmement, quand les politiques publiques sont appliquées, une partie des fonds publics est détournée à travers les réseaux de corruption. Comme conséquence, les institutions publiques n'arrivent pas à fournir des services efficaces et adéquats à la population.

2.2 La notion de qualité de services

La notion de « qualité » et ses diverses déclinaisons (démarches Qualité, système Qualité, processus Qualité...) est incontestablement en train de faire son chemin au sein des administrations publiques. Elle est pourtant issue du secteur privé et plus particulièrement du monde de la production pure et dure. Les entreprises privées se sont intéressées au concept de la qualité car il le fallait bien, il s'agissait purement et simplement de survivre dans un monde très concurrentiel. Le taylorisme avait permis la production en masse, les ingénieurs y avaient

⁶¹ Jean-Francois Médard, l'État patrimonialisé, Paris, Revue Politique africaine (no 39), Septembre 1990, p. 25-35

ensuite ajouté de la fiabilité⁶². Pour se démarquer sur le plan concurrentiel et séduire le client, la qualité intrinsèque d'un produit ne suffisait donc plus. Face à une situation où l'offre excédait la demande, il est vite apparu que la qualité des services rendus aux clients devenait un élément important, susceptible de produire la différence concurrentielle nécessaire au maintien ou au développement des marchés. En réaction aux efforts de marketing mis en œuvre, les attitudes et comportements du client-consommateur ont dès lors évolué. Le client est devenu de plus en plus exigeant, il est aussi devenu de mieux en mieux informé sur les produits, sa demande s'est complexifiée ; ses attentes également. Aujourd'hui, il ne suffit plus de livrer un produit qui réponde à un besoin direct, il faut aussi tenir compte de valeurs associées au produit ou au service rendu, tel, par exemple, le respect de l'environnement. La qualité d'un bien, et / ou service, est classiquement définie comme étant son aptitude à l'emploi, de manière un peu plus précise, nous dirons que c'est la mesure dans laquelle l'utilisateur ou le consommateur du service ou du produit estime que ce qui lui a été offert répond à ses besoins et à ses attentes. C'est au travers de ce concept que l'on retrouve trois (3) étapes classiques:

- la nécessité d'identifier avec soin les usagers du service concerné,

- l'identification de ses besoins et attentes,

⁶² Michel Amiel, La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement, Paris, Pyramides, 2003, p. 149-163

-la traduction de ceux-ci en caractéristiques du service à rendre.

La qualité doit donc être perçue tant sous l'angle de la profondeur que sous celui de la largeur. La profondeur dans la mesure où il convient de déterminer le seuil de conformité qui doit être atteint pour obtenir la satisfaction de l'utilisateur ; la largeur car les services explicites et implicites associés à la prestation de base deviennent de plus en plus nombreux.

2.2.1. Qualité de service et secteur public

De prime abord, nous pourrions considérer que le concept de qualité de services s'appliquerait d'autant mieux au secteur public que c'est l'essence même de l'action des services publics que de réaliser des prestations et d'offrir des services. Mais il faut tout de suite prendre en compte la spécificité de la gestion publique. Le substantif « service » renvoie au verbe « servir » ; il met en fait en perspective une situation de type « dominant-dominé », la relation du serviteur au maître. Or, il faut bien constater que dans la relation citoyen-administration, le citoyen n'est pas réellement dans la position du maître. La poussée du discours néo-libéral a renforcé la notion de client au sein du secteur public. L'émergence de la notion de « qualité » s'inscrit dans la politique générale de réformes des administrations publiques et dans l'évolution des concepts régissant la gestion publique⁶³.

Dans le cas d'Haïti, disons qu'en dépit de la révolution politique du 07 février 1986 qui allait trouver sa traduction la plus concrète dans l'adoption, à une majorité écrasante, de la

⁶³ B. de Quatrebarbes, Usagers ou clients ?, Paris, Editions d'organisation, 1996, p 21

Constitution du 29 mars 1987 par référendum, l'Administration publique haïtienne se montre encore incapable d'être au diapason avec la philosophie générale du nouveau système politique institué dans la nouvelle Constitution. Donc, c'est le cas de dire que les vieux démons de l'Administration publique continuent de gêner son optimisation, voire son bon fonctionnement en vue de la satisfaction des administrés⁶⁴. Or, le contexte de l'adoption de ladite Constitution fait ressortir l'évidence de la légitimité des attentes des citoyens haïtiens au regard de la bonne qualité de leur rapport avec l'Administration et des services fournis. Il est de notoriété publique en Haïti que les services publics offerts à la population par l'Administration publique sont tant soit peu accessibles, dépendamment de la région d'habitation de l'administré, de son niveau dans l'échelle sociale, de sa situation économique et voire ses accointances personnelles ou son appartenance à une certaine classe sociale. Quant à la qualité des services offerts, le niveau reste globalement faible.

Que l'on parle du service public de l'éducation ou de la justice, de l'eau potable, de l'électricité, de la santé ou encore plus globalement des démarches administratives quotidiennes auprès des services publics en vue de payer ses redevances vis-à-vis du fisc ou en vue de l'obtention, par exemple, d'une pièce d'identité ou de tout autre document administratif à toutes fins utiles, le constat reste le même. Quand le service public n'est pas simplement inexistant

⁶⁴ Destin Jean, Une Administration publique performante : un défi pour l'Etat haïtien à la croisée d'une exigence des citoyens et d'une incitation des acteurs internationaux, *Le cas de la modernisation de la Fonction publique*, (Master II recherche Droit public, Spécialité Administration publique), Grenoble, Faculté de Droit de Grenoble, Juin 2011, p. 75-80

dans la zone d'habitation du citoyen, il y a quasi-constamment un traitement à géométrie variable de l'utilisateur qui vient mettre à mal le principe de l'égalité devant le service public, principe pourtant sacramentel en droit administratif et aussi à valeur constitutionnelle en Haïti.

Le citoyen ordinaire de la capitale, Port-au-Prince, où quasiment tout l'appareil administratif de l'Etat est centralisé, se plaint, entre autres, quotidiennement devant les différents services de l'Administration de la lenteur dans le traitement de ses dossiers, de longues files d'attente sans espérer accéder au service, de l'inégalité de traitement et de l'accueil qui dénote fort bien l'irrespect de la dimension humaine de l'utilisateur. Ainsi, est-ce monnaie courante d'observer, déjà à la capitale où tout est centralisé, des citoyens se lever et prendre la rue à une heure indue afin d'arriver parmi les premiers devant un service de l'Administration à quatre heures du matin, quand ce n'est pas plus tôt, espérant pouvoir remplir ses obligations fiscales ou réclamer un document administratif quelconque. Si tel est le cas du citoyen vivant à la capitale, *quid* du citoyen vivant en dehors de la capitale où souvent il faut parcourir des dizaines et parfois des centaines de kilomètres pour trouver une trace matérielle de l'existence de l'Etat?

C'est dans cette optique, que les naissances ne sont pas toujours déclarées, que le paysan « habitant », met certaines fois plusieurs jours pour venir à la capitale retirer un passeport ou toutes autres pièces d'identité et/ou documents administratifs pour servir et valoir ce que de droit.

C'est le cas de dire que l'Administration d'Etat, *via* les services centraux et les services locaux de l'Etat, est loin d'être une Administration de service dans laquelle servir et satisfaire l'administré seraient des priorités. Cet état de fait relève d'une tradition dans l'Administration publique haïtienne. Par conséquent, la crise de l'accessibilité et de la qualité des services offerts par l'Administration ne date pas d'hier. C'est une somme de pratiques politico administratives séculaires, voire ancestrales, qui se trouvent aux antipodes de la culture des résultats, de la logique de la performance et qui continuent de ternir l'image ou du moins traduire la réalité quotidienne de l'Administration dans ses rapports avec les citoyens. Ce constat est aussi vrai pour l'Administration centrale, l'Administration déconcentrée et les organismes autonomes qui entrent dans le cadre de ce qu'il convient d'appeler, suivant l'expression juridique consacrée, la décentralisation fonctionnelle ou encore la décentralisation par services⁶⁵.

Par ailleurs, cet état des lieux non satisfaisants trouve, entre autres, ses explications dans les difficultés que l'on peut observer au quotidien en observant l'Administration publique.

2.3. Dispositifs légaux et normatifs traitant des services publics

Dans une société démocratique, l'Etat intervient afin de garantir aux citoyens l'accès à des services de base efficaces et adéquats. Ceux-ci sont : l'éducation, la santé, l'eau,

⁶⁵ Ibid, p. 16

l'assainissement, l'énergie et l'habitat. Le but poursuivi par l'État est d'assurer l'égalité des chances entre les citoyens, mais surtout la productivité économique de ses contribuables. En ce sens, de nombreux Etats prennent un ensemble d'engagements au niveau national et international où ils affirment leur volonté de garantir à leurs citoyens l'accès à des services de base.

Haïti fait partie des Etats signataires de multiples de ces engagements qui se sont reflétés dans la Constitution de 1987 amendée. L'un de ces engagements est le Pacte International relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels qui a été ratifié par Haïti en 2012. Cela dit, il fait partie du corpus légal du pays. La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen est aussi un autre acte signé par Haïti et que tout citoyen peut évoquer afin d'exiger le respect d'un de ses droits.

Parmi les engagements pris par l'Etat haïtien, ceux qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche ont rapport au système de protection sociale. Le système de protection sociale en Haïti est caractérisé par un ensemble de dispositifs légaux. D'après l'article 22 de la Constitution de la République d'Haïti de 1987, l'Etat reconnaît le droit pour tous les citoyens à un logement décent, à l'éducation, à l'alimentation et à la sécurité sociale. En plus, l'article 23 de cette Constitution stipule que : « L'Etat est astreint à l'obligation d'assurer à tous les citoyens, dans toutes les Collectivités Territoriales, les moyens appropriés pour garantir la protection, le maintien et le rétablissement de leur santé par la création d'hôpitaux, des centres de santé et de dispensaires. »

2.3.1. Cadre juridique traitant de la fonction publique et spécifiquement du comportement de l'agent public

Les institutions haïtiennes sont régies par un ensemble de dispositifs légaux. Au nombre de ceux-ci, nous retrouvons d'abord le décret-loi du 17 mai 2005 portant révision du statut général de la Fonction Publique. L'article 5 dudit décret-loi précise que : « Les agents publics ont pour mission d'offrir aux administrés des services de qualité, de mettre en œuvre les politiques définies par le gouvernement et d'assurer la réalisation des objectifs que l'Etat détermine ». Relatons aussi d'autres articles jugés importants dans le cadre de notre recherche de ce même décret-loi, tels que les articles 167 à 181 et les articles 182 à 185. Il existe d'autres textes qui traitent du comportement que les agents publics doivent adopter, comme l' « Arrêté définissant la règle déontologique applicable aux agents de la fonction publique » publié au journal officiel de la République, Le Moniteur, le 11 avril 2013, fixe les obligations des agents publics dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Les articles 11.1, 11.2, 15 et 17 synthétisent, selon nous, le comportement éthique que l'agent public doit avoir en toute circonstance.

2.3.2. Les Lois du service public

Les services publics sont soumis à quelques principes fondamentaux de fonctionnement. Ces règles s'appliquent à tous les services publics, quelle que soit la nature de l'activité en cause ou son mode de gestion. Parmi ces principes fondamentaux (ou lois), on trouve : les lois

de changement ou de mutabilité du service public, de continuité et de régularité du service public, d'égalité des usagers du service public.

En vertu de la loi du changement ou de mutabilité (ou d'adaptabilité) du service public, les autorités compétentes ont le pouvoir de modifier à tout moment non seulement les règles d'organisation et de fonctionnement de l'institution, mais aussi les conditions dans lesquelles les prestations sont fournies au public.

Le principe de mutabilité signifie que le service public doit pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du public et au changement des techniques. En application du principe de mutabilité, les usagers du service public n'ont aucun droit au maintien des conditions de fonctionnement du service. Cela signifie que les usagers ne peuvent s'opposer à des modifications dans les conditions de fonctionnement du service, ni à la suppression du service. L'administration peut par exemple supprimer un bureau de poste si elle estime que ce service ne répond plus à des besoins d'intérêt général. L'administration peut également modifier les conditions d'accès au service public (prix des abonnements au téléphone) ou modifier les conditions de réalisation d'un service (passage du gaz à l'électricité). Il faut noter que dans certains cas, ce principe est utilisé par les gestionnaires pour supprimer des activités non rentables. Ce qui ne va pas s'en poser de problèmes en matière d'aménagement du territoire, d'équipement rural ou d'accessibilité aux services publics dans les quartiers difficiles.

Par la loi de continuité et de régularité du service public, toute activité érigée en service public, ne peut être laissée aux caprices et fantaisies de ceux qui en assument la charge et doit poursuivre quotidiennement, d'une façon régulière et continue. Une activité de service public a pour mission de répondre à un besoin reconnu permanent. Un service public ne peut fonctionner si ce n'est ponctuellement. Dès lors, les usagers ont droit au fonctionnement régulier du service sans interruption sauf en cas de circonstances exceptionnelles.

L'égalité des usagers devant le service public découle du principe d'égalité devant la loi tel qu'il figure dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789. Il s'applique autant aux usagers du service public qu'à ses agents. En vertu de cette loi, dès que les usagers se trouvent dans les conditions fixées par la loi ou les règlements du service, d'une part, il en supporte les charges sans la moindre discrimination. A titre d'exemples, l'accès aux emplois publics, aux marchés de travaux, de fournitures de l'Etat passent par la concurrence.

2.4. La notion de Protection Sociale

La protection sociale est le système de prise en charge par la collectivité des conséquences économiques d'un certain nombre de situations pénalisantes pour l'individu : maladie, vieillesse, chômage, invalidité, grossesse, etc. Dans les pays développés, la protection sociale est organisée autour de la notion de sécurité sociale dont les caisses versent des prestations en espèces ou en nature et dont les ressources reposent sur des cotisations sociales ou des impôts. Les autres formes de solidarité n'ont pas complètement disparu, surtout dans les

pays en voie de développement. La protection sociale a pour objet de protéger les individus des risques sociaux. Elle s'est développée après la guerre dans le cadre du développement de l'Etat-providence. La protection sociale s'est développée non seulement pour atteindre le respect des droits fondamentaux (valeurs humanistes fondant les droits des Humains) mais aussi pour éviter la guerre en faisant des citoyens libres, ne dépendant de personne pour leur survie...

2.5. La notion de Sécurité sociale

La sécurité sociale est l'ensemble des administrations publiques dont l'objet est le versement de prestations sociales, à partir des cotisations sociales. Né dans le sillage des révolutions technique et industrielle, le système de Sécurité Sociale a évolué avec le temps. Dans le cadre de son rôle de redistributeur, l'Etat doit prémunir l'individu et sa famille contre les aléas de l'existence. Ainsi, depuis la seconde guerre mondiale, la puissance publique a développé des systèmes de sécurité plus ou moins appropriés. Ceux-ci prévoient les indemnités de chômage, les pensions de retraite, les allocations familiales et les remboursements de dépenses de santé. La sécurité sociale est l'ensemble des mesures législatives et administratives qui ont pour objet de garantir les individus et les familles contre certains risques, appelés risques sociaux ; elle est aussi l'ensemble des organismes chargés d'appliquer ces mesures. La sécurité sociale peut aussi se référer à un régime de protection sociale commun à toute la population, mais géré par un service publique unique. Elle est la garantie donnée à chacun, qu'en toutes

circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes. Cette sécurité appelle l'aménagement d'une vaste organisation nationale d'entraide obligatoire qui ne peut atteindre sa pleine efficacité que si elle présente un caractère de très grandes généralités à la fois quant aux personnes qu'elle englobe et aux risques qu'elle couvre.

2.5.1. Les aspects de la sécurité sociale

La sécurité sociale comporte deux (2) aspects qui sont : l'assurance sociale et l'assistance sociale.

Le terme « assurance » est un mot ancien. Depuis l'Antiquité, il existait un type d'assurance sur le crédit dans le Code d'Hammourabi, recueil de lois babylonien, antérieur à la Loi des XII tables de Moïse⁶⁶. Mais, en fait, c'est dans le contexte du développement du commerce maritime qu'a pris naissance officiellement au XVIIIe siècle, l'une des plus prestigieuses Compagnies d'assurance: la Lloyd's of London. Initiative purement privée, au départ, elle s'est appliquée et généralisée vers la fin du XIXème siècle à des systèmes collectifs d'assurance. L'idée d'assurance sociale va dès lors se propager en Allemagne, en France et en Angleterre. L'assurance sociale s'intéresse à la mutualisation des risques. Elle peut prendre plusieurs formes : assurance sur les biens, assurance-maladie, assurance-chômage, assurance-vieillesse, etc. Elle est fondée sur un régime de cotisation, établi suivant les revenus des assurés.

⁶⁶ Gérard Cornu et Association Henri Capitant, Vocabulaire juridique, Paris, PUF, (coll. Quadridge), 2005, p. 839

La notion d'assistance sociale est, quant à elle, fille de la charité chrétienne et liée surtout aux Œuvres Catholiques animées dès le XVIIème siècle. Cependant, la Révolution française de 1789, avec sa trilogie républicaine de liberté, d'égalité et de fraternité, permet à l'Etat de se l'approprier. L'assistance sociale, quant à elle, participe de la logique de la solidarité avec certains groupes sociaux et des catégories sociales vulnérables (indigents, vieillards ou enfants délaissés). Le régime d'assistance sociale prévoit l'octroi d'une aide aux personnes dont les ressources sont insuffisantes. Cette aide est financée par les impôts et versée par les collectivités publiques sans contrepartie. Normalement, l'assistance sociale permet à certains individus de subvenir à leurs besoins primaires tels se nourrir, se vêtir ou se loger. L'aide peut être en monnaie ou en nature.

L'assurance et l'assistance sont deux régimes qui visent à mettre en place un système de protection sociale, donc de Sécurité sociale, .Toutefois, elles s'opposent non seulement dans le cours de leur développement historique, mais encore dans les logiques et les principes sur lesquels elles reposent essentiellement.

L'Organisation Internationale du Travail prévoit neuf (9) éventualités reprises par la norme minimum de la sécurité sociale : des prestations aux familles, des prestations en cas d'accident du travail ou de la maladie professionnelle, des prestations d'invalidité, des

prestations de vieillesse, des prestations de survivants, des indemnités de maladies, des prestations de maternité, des prestations de chômage, des soins médicaux⁶⁷.

Pour notre cas d'étude, ces neuf éventualités sont presque toutes prises en compte, exception faite pour les prestations de chômage, nous pouvons dire. Mais, il demeure que la façon dont ces prestations sont octroyées laisse à désirer. Nous avons déjà atteint 77 ans de législation en matière de sécurité sociale. Mais il est très difficile de dire que d'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine. Cela résulte de nombreux facteurs, particulièrement, la désuétude des lois, la limitation des ressources de l'Etat et la gestion qui en est faite.

2.6. Bonne Gouvernance

La croissance à long terme d'une économie reste un phénomène encore largement inexplicé. Cela vaut pour les décollages économiques menés depuis 60 ans par un nombre limité de pays d'Asie de l'Est, mais aussi pour le Japon de la fin du XIXème siècle. En remontant dans le temps, nous nous interrogeons encore sur les causes qui ont singularisé une petite partie de l'humanité du reste du monde, la péninsule européenne. Dès le XIXème siècle, les économistes ont identifié le rôle des facteurs de production que sont le capital et le travail dans la croissance. Les modèles économiques élaborés ultérieurement expliquent en partie la

⁶⁷ Jean Marie Lamsa Tshikuna Tshituka, La gestion du personnel dans une entreprise publique : Cas de l'INSS, Kinshasa, Université Protestante au Congo, 2007, p. 29

croissance à long terme par la mobilisation de ces facteurs. Mais en partie seulement : il reste un large facteur inexpliqué, que les économistes ont associé au progrès technique et à la façon dont les facteurs sont combinés entre eux. L'économie institutionnelle est alors intervenue, notamment dans le dernier quart du XXème siècle, qui a ouvert des voies nouvelles. Si l'augmentation des quantités de capital et de travail a un impact positif sur la croissance, qu'est ce qui permet (ou non) la mobilisation de ces facteurs de production ? En outre, il ne suffit pas de mobiliser massivement ces facteurs pour assurer une croissance durable : qu'est-ce qui rend cette mobilisation efficace dans la durée ?

Douglas North apporte une réponse à ces questions : ce sont les règles du jeu en vigueur dans les sociétés, reliant l'ensemble des acteurs sociaux, y compris l'Etat, qui modèlent les comportements et les anticipations et concourent (ou non) à la croissance. Ces règles du jeu, ce système d'incitations, ce sont les institutions, qu'elles soient formelles ou informelles. Ces règles créent, à des degrés divers et selon de multiples modalités, le cadre essentiel qui permet à un agent de nouer (ou non) une transaction avec autrui, de s'engager ou non dans un projet à long terme (investir, éduquer ses enfants), actes qui sont au cœur de la création de richesse et de son extension, la croissance économique⁶⁸. Ce cadre devrait procurer l'élément fondamental du processus de création de richesse : la réduction de l'incertitude. Cette réduction de l'incertitude, c'est la confiance que les individus ont dans le respect des règles au niveau de l'ensemble de la

⁶⁸ Nicolas Meisel et Jacques Ould Aoudia, La bonne gouvernance, est-elle une bonne stratégie de développement ?, Paris, DGTPE, novembre 2007, p 9

société. C'est elle qui sécurise les transactions et les anticipations des acteurs. Le questionnement se déplace ainsi vers les facteurs qui génèrent cette confiance entre acteurs, qui permettent de réduire l'incertitude dans les relations économiques, sociales et politiques. Quels sont ces facteurs ? Comment les susciter ? Sur le terrain des politiques de développement, les Institutions Financières Internationales ont apporté une réponse de facto à ces questions en proposant un outillage opérationnel décalqué des institutions existantes dans les pays développés. Cet outillage, c'est la bonne gouvernance : droits individuels respectés, contrats sécurisés, administration efficace, institutions politiques démocratiques. Cette 'bonne gouvernance' est présentée comme une solution universelle permettant de générer la confiance nécessaire à la croissance économique. Il est demandé aux pays en développement de s'approprier cet outil, formulé comme un ensemble de mesures techniques, pour que le processus de développement s'amorce.

Le terme « Gouvernance » fait désormais partie du vocabulaire usuel des institutions internationales et est très largement utilisé dans les discours des dirigeants politiques. C'est un concept difficile à définir, car il dépend de notions culturelles et éthiques qui peuvent être différentes d'un pays à un autre ou d'une culture à une autre. On peut néanmoins le circonscrire aux principes du droit international issu de la charte universelle des droits de l'Homme. Pour certains acteurs du développement elle est un enjeu politique essentiel pour un développement axé sur l'éthique. Selon H.B Peter et M. Kraut de la Coopération Suisse, la Bonne Gouvernance est le but prioritaire, supérieur à toutes mesures individuelles d'une politique de développement

motivée par l'éthique. Le concept de Bonne gouvernance fait son apparition à la fin des années 1990 dans les conditionnalités liées aux financements octroyés aux pays en développement par les institutions financières internationales, spécialement la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. Il se définit comme la manière dont les autorités en exercice gèrent les ressources économiques et sociales d'un pays, d'une communauté ou d'une institution en faveur de son développement à travers un ensemble de principes : Le respect du droit et des droits humains, la transparence et l'efficacité de la gestion des affaires, la lutte contre la corruption, la promotion de la démocratie et le développement participatif et durable.

2.7. Contraintes Structurelles dans les institutions Publiques

Considérés comme étant des difficultés auxquelles fait face une institution dans l'accomplissement de ses missions, citons quelques éléments considérés comme des contraintes structurelles :

- La corruption, le favoritisme et le népotisme

La corruption est par définition porteuse d'exclusion. Elle fait passer les intérêts de quelques-uns avant ceux du plus grand nombre⁶⁹. Elle constitue une pratique qui permet à des

⁶⁹ Wisnaud Derilon, L'importance de l'éthique dans la lutte pour le respect des droits sociaux et économiques en Haïti (Master de droit public), Nantes, Université de Nantes, 2010, p 27

acteurs, dotés de pouvoir lié à leur statut dans la fonction publique, de tirer des avantages personnels indus au détriment de l'intérêt général. Cette pratique est un acte subversif dans la mesure où elle subordonne, dans les institutions publiques, l'intérêt public à l'intérêt privé⁷⁰.

En Haïti, on entend parler de corruption à longueur de journée presque dans tous les secteurs d'activité de la société. Ce qui revient à dire qu'une Administration publique saine serait surprenante et tiendrait même à la limite du défi dans un environnement global pareil. Il faut ajouter à cela la conception assez partagée de l'Etat comme une vache à lait où l'on peut rapidement s'enrichir, moyennant certaines acrobaties et la résolution de se débarrasser de toute éthique.

A titre indicatif, Amary Joseph Noël, professeur d'Université en Haïti, en juin 2011 a adressé une lettre ouverte au Président de la République d'Haïti élu, Michel Joseph Martelly, dont l'objet est : « *Conseil au nouveau Chef d'Etat d'Haïti* », par la phrase que voici : « *L'un des efforts à réaliser par le nouveau gouvernement, c'est de mettre un frein au sport le plus en vogue dans l'Administration publique haïtienne: La Corruption*⁷¹. »

⁷⁰ Zagainova Anastassiya, La corruption institutionnalisée: un nouveau concept issu de l'analyse du monde émergent, Grenoble, Université de Grenoble, 2012, p.7

⁷¹ Destin Jean, Une Administration publique performante : un défi pour l'Etat haïtien à la croisée d'une exigence des citoyens et d'une incitation des acteurs internationaux *Le cas de la modernisation de la Fonction publique*, (Master II recherche Droit public Spécialité Administration publique), Grenoble, Faculté de Droit de Grenoble, Droit et Développement territorial, Juin 2011, p. 17

Dans la même veine, on a entendu plus d'une fois des autorités politiques haïtiennes dénoncer publiquement la corruption qui gangrène le secteur public, particulièrement l'Administration publique. Ainsi, pouvait-on entendre, dans un discours public du Président de la République, René Prével, la phrase suivante : *«Des efforts ont été consentis dans la lutte contre la corruption ; je peux vous dire que la lutte contre la corruption est la plus difficile, parce que la corruption est forte, ses racines sont profondes... »*⁷²

De son côté, la Transparency International, dans le cadre de sa publication annuelle, depuis 1995, de l'indice de perception de la corruption dans le secteur public de la majeure partie des pays de la planète, classe Haïti comme 146^{ème}/ 178 pays avec un indice de 2.2 sur 10 en 2010, après l'avoir classé 168^{ème}/ 180 pays avec un indice de 1.8 sur 10 en 2009 et 177^{ème}/180 pays juste après l'Afghanistan et juste avant l'Irak avec un indice 1.4 sur 10 en 2008⁷³.

Autant dire que la preuve de la corruption au niveau de l'Administration publique haïtienne n'est plus à établir. Néanmoins, cette dernière est loin d'être un phénomène isolé. En plus de l'indépendance fictive du Pouvoir judiciaire vis-à-vis du pouvoir politique et son délaissement, expliquant la perpétuation de la corruption restant fort souvent impunie, les conditions réelles d'accès à l'emploi public, en général, expliquent aussi en grande partie le phénomène.

⁷² AlterPresse, Haïti : René Prével préconise la valorisation de la production nationale, Port-au-Prince, 3 janvier 2008, p. 1

⁷³ Transparency International, Corruption Perceptions Index 2010, Berlin, <http://www.transparency.org>, 2010, p. 2

- Le problème de la carence de qualification des fonctionnaires et de la « faiblesse » de l'attractivité de la Fonction publique

Les articles 8 et 9 du décret portant révision du Statut général de la Fonction publique stipulent respectivement que : « *Est fonctionnaire tout agent public de nationalité haïtienne nommé à un emploi permanent à temps complet et titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative* » et que « *La Fonction publique regroupe l'ensemble des agents publics ayant la qualité de fonctionnaires* ».

D'emblée, nous précisons que dans le cadre de nos analyses, nous limitons ici notre objet d'étude aux agents publics titulaires des emplois permanents de l'Administration publique nationale, en l'occurrence les fonctionnaires de l'Etat, *stricto sensu*, à l'exclusion des titulaires des emplois non permanents, en l'occurrence les contractuels, correspondant à un besoin saisonnier ou occasionnel, suivant les propres termes des articles 2 et 6 du décret précité. De même, il va sans dire que ces réflexions ne se portent pas sur les problématiques de la Fonction publique territoriale.

Une fois notre champ d'analyses et de réflexions précisé, d'ores, nous présentons en premier lieu la question de la complexité du problème de la qualification des fonctionnaires et en second lieu le problème de l'attractivité de la Fonction publique et celui corrélatif de la fuite des cadres. Néanmoins, les deux problèmes sont liés. Ainsi, à titre indicatif, on peut se demander à bon droit si l'un n'engendre pas l'autre et *vice versa*.

- La complexité du problème du « faible » niveau de qualification des fonctionnaires

L'article 236-2 de la Constitution haïtienne du 29 mars 1987 stipule que: « *La Fonction publique est une carrière. Aucun fonctionnaire ne peut être engagé que par voie de concours ou autres conditions prescrites par la Constitution et par la loi...* ».

Il est ainsi clair que les conditions d'accès à la Fonction publique sont juridiquement encadrées en Haïti. Pour appuyer cela, le professeur Enex Jean-Charles insiste pour dire que le concours, pour le recrutement des fonctionnaires, « *représente une garantie fondamentale du principe d'égalité d'admissibilité à la Fonction publique.* »⁷⁴

En revanche, entre les prescrits du corpus juridique haïtien relativement à l'accessibilité et au recrutement des fonctionnaires et les pratiques observées au niveau de l'Administration publique, la panne n'est pas toujours franchie. Dans un pays où la proportion des personnes ayant atteint le niveau universitaire n'est que de 1.1%, il paraît évident que les ressources humaines qualifiées sont, en principe, rares⁷⁵. Le RNDDH critique, entre autres, le copinage qui sévit dans l'Administration publique haïtienne⁷⁶. Pourtant, le décret portant révision du Statut général de la Fonction publique, précisant les conditions d'accès à la Fonction publique, dispose,

⁷⁴ Enex Jean-Charles, Manuel de droit administratif haïtien, Port-au-Prince, AFPEC, 2002, p 299

⁷⁵ Destin Jean, op. cit., p. 7

⁷⁶ Institut Numérique, La complexité du problème du « faible » niveau de qualification des fonctionnaires, Port-au-Prince, <http://www.institut-numerique.org/>, juin 2012

respectivement, en ses articles 50 et 51 : « Le recrutement vise la sélection sur concours des candidats à la Fonction publique apte à exercer certaines fonctions» et que « Les concours dans la Fonction publique peuvent être internes ou externes. Ils sont organisés soit sur épreuve, soit sur titre, selon la nature des emplois à pourvoir».

- Le problème de la faiblesse de l'attractivité de la Fonction publique et la fuite des cadres

Dans un monde de plus en plus globalisé, les ressources humaines les mieux instruites, de par le monde, sont recherchées, parce que, entre autres, garantes de l'avantage compétitif. D'où, l'importance des leviers, la qualité de l'emploi par exemple, visant à renforcer l'attractivité des entreprises productrices de biens et services. Ainsi, le secteur public rentre-t-il en concurrence avec le secteur privé en vue de garder ou d'attirer les ressources humaines les mieux qualifiées et compétentes en vue de la performance.

Par contre, ce qui fausse la concurrence dans ce domaine entre le public et le privé c'est le manque de moyens financiers observé dans le camp du public, surtout dans les pays en voie de développement. Puisque l'Etat, en principe, n'est pas animé par l'idéal du profit, comme le sont les entreprises du secteur privé, il fait face souvent à de sérieuses difficultés de pouvoir toujours offrir la même qualité de l'emploi que le secteur privé pourrait bien offrir pour se payer les meilleurs cadres. D'où l'attrait du secteur privé par rapport au secteur public.

C'est dans cette perspective qu'en Haïti, on assiste désespérément à un exode massif des cerveaux vers l'étranger, comme le témoigne un rapport de la Banque Mondiale révélant que

huit (8) Haïtiens et Jamaïcains sur dix détenant un diplôme universitaire vivent hors de leur pays⁷⁷. Cette migration internationale du capital humain qualifié d'Haïti ne laisse certainement pas intacte la Fonction publique, à telle enseigne que la BID a approuvé dix millions de dollars US à Haïti pour un programme destiné à attirer les cadres de la Diaspora vers le secteur public. C'est une action visant à :

- Lutter contre la fuite des cerveaux,
- Développer la Fonction publique
- Améliorer l'efficacité du Gouvernement, selon la BID⁷⁸.

Par ailleurs, le secteur privé haïtien, les organisations internationales et non gouvernementales ravissent à la Fonction publique bien des cadres qualifiés⁷⁹.

Ce chapitre constitue une entrée en la matière puisque nous y avons présenté les Institutions Publiques en allant du général au particulier.

⁷⁷ BM, Migration internationale, Fuite massive des cerveaux de certains des pays les plus pauvres du monde, Washington, BM, 25 octobre 2005, p. 2

⁷⁸ BID, La BID approuve \$10 millions à Haïti pour un programme destiné à attirer les cadres de la Diaspora vers le secteur public, Port-au-Prince, <http://www.iadb.org/>, 13 décembre 2006, p. 1

⁷⁹ OCDE, ACIDI, Suivi des principes d'engagement international dans les Etats fragiles et les institutions précaires, Washington, <http://www.oecd.org/>, 2010, p. 9. (Les deux acteurs partagent leur appréhension par rapport aux écarts importants de rémunération entre les salaires de la Fonction publique et ceux des acteurs internationaux. Ils ont pu constater que cela entraîne une fuite des cerveaux vers les agences internationales).

Chapitre III

Historique des institutions publiques haïtiennes, notamment l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas

Le MAST et ses organes sont des entités à caractère social établies pas l'État. Ils sont globalement habilités à :

- 1- Lutter contre la faim, la malnutrition, le chômage, le paupérisme, la protection de la famille, de la femme, de l'enfant, des personnes âgées et des infirmes
- 2- Établir, sur la base d'une solidarité nationale, un régime approprié de sécurité sociale contre les risques physiologiques, économiques, sociaux et autres.

La Constitution de 1987 attribue à l'Etat la prérogative d'aide et assistance à l'enfance et à la vieillesse⁸⁰. Cependant, nous allons axer sur le système de sécurité sociale qui cible essentiellement le secteur privé formel en Haïti.

3.1. Genèse des Institutions Publiques Haïtiennes

L'administration publique haïtienne est le produit d'une longue histoire. Depuis longtemps, en proie à des régimes politiques centralisateurs, elle est restée institutionnellement

⁸⁰ Parlement Haïtien, Constitution de la République d'Haïti du 29 mars 1987, Port-au-Prince, Deschamps, 1991, p 57 (Titre X, article 260)

faible et loin des citoyens. Gangrenée par des pratiques clientélistes et patrimoniales, elle hérite de l'avis de ses usagers un discrédit qui prolonge et amplifie la crise de légitimité politique que confronte l'État haïtien depuis trop longtemps déjà. Dès leur création, les Institutions Publiques font partie du quotidien de la population haïtienne dans l'optique d'améliorer le bien-être de ses citoyens et de les desservir selon des normes bien établies.

Parmi les plus anciennes, on peut compter les Archives Nationales d'Haïti, organisme autonome de l'Etat haïtien, qui fonctionnent aujourd'hui sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication d'Haïti créé le 20 août 1860 sous le gouvernement du Président Fabre Nicolas Geffrard qui s'occupe des documents de valeur administrative, légale, financière ou probatoire de l'État haïtien et des registres de l'État civil. Malgré son ancienneté, ANH confronte aussi des contraintes structurelles similaires à notre cas d'étude telles : L'archivage manuscrit, la mauvaise gestion administrative... L'un de ses ex-directeurs, Jean Wilfrid Bertrand eut avoué que *les conditions de conservation des données étaient catastrophiques*⁸¹. Alors, pour bien des raisons, elle n'est pas exemptée du lot incontournable d'institutions faibles du pays.

⁸¹ Julien Helmlinger, Une faille sismique dans les archives publiques de Haïti, Port-au-Prince, ActuaLitté, 12 décembre 2013, p. 1 / Péguy André Joseph, EPPLS : faibles moyens, grands objectifs, Port-au-Prince, Haïti recto verso, 24 août 2007, p.1

3.2. Les différents organismes haïtiens de sécurité sociale (OFATMA, FAES, CAS, IBESR, CONARHAN, EPPLS, OPC)

L'ONA étant un organisme public de sécurité sociale en Haïti, nous jugeons important de présenter les autres institutions publiques œuvrant dans ce domaine.

Nous pouvons parler notamment de l'OFATMA, régi selon la Loi du 4 novembre 1983 réorganisant le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST), qui se propose d'assurer la gestion des programmes d'assurances Accidents du Travail, Maladie et Maternité et le programme d'Auto-Assurance des Agents de la Fonction publique (PAAAFP). Ainsi, l'OFATMA est l'assureur légal en matière de santé dont l'action repose sur trois (3) principes stratégiques fondamentaux : la solidarité, l'égalité d'accès et la qualité des soins⁸².

Pour sa part, le FAES, créé en 1990 sous la tutelle du MEF, est une agence d'exécution intersectorielles qui vise l'accompagnement des communautés défavorisées dans le développement de leurs capacités et la valorisation de leurs potentialités en vue de dégager une vision commune de leur avenir en apportant l'appui nécessaire à leur renforcement et en finançant des projets prioritaires identifiés par ces communautés. Il comprend six (6) bureaux régionaux et un (1) bureau central.

⁸² Samuel Pierre, Construction d'une Haïti nouvelle: vision et contribution du GRANH, Port-au-Prince, Presses inter Polytechnique, 2010, p. 386

De son côté, la CAS vient en aide aux couches les plus vulnérables de la population à travers le pays. Les vieillards, les personnes à mobilité réduite accueillent favorablement ce programme d'assistance sociale qui, par sa mission, doit les aider à faire face à leur situation socio-économique d'une grande précarité.

L'IBESR est un organisme technique et administratif du MAST. Il remplit sa mission à travers sa promotion socio-économique de protection et réhabilitation sociale. IBESR a vu le jour sous la direction de Dr Jacques Foucand. Ce n'est qu'en novembre 1979 qu'a lieu l'ouverture officielle de l'IBESR. Par suite, le décret du 24 Novembre 1983 confère à l'IBESR les attributions :

- 1- Améliorer les conditions de vie de la population sur le plan économique, moral et social
- 2- Accorder une protection à l'enfant, à la femme et à la famille
- 3- Créer, autoriser, encourager et superviser les œuvres de prévoyance et d'assistance sociale tant publiques que privées
- 4- Contrôler l'application des lois Sociales
- 5- Lutter effectivement contre la dégradation de l'humain victime de la misère, de la maladie, des infirmités et de la vieillesse
- 6- Intégrer dans l'actuelle politique de justice sociale des nouvelles techniques de défense tendant à une protection complète du corps social.

On retrouve aussi le Conseil National pour la Réhabilitation des Handicapés (CONARHAN) qui est une entité qui réfléchit sur la problématique des personnes vivant avec des handicaps afin de faire des propositions de politiques publiques pour améliorer leurs conditions de vie⁸³.

Créé le 26 Novembre 1982 pour remplacer l'ONL, l'EPPLS une entreprise publique autonome à caractère financier, commercial et industriel placée sous la tutelle du MAST. En tant qu'organe régulateur des logements sociaux en Haïti, elle a pour attribution essentielle, entre autres, de préparer, de réaliser des études socio-économiques permettant d'établir l'ordre de priorité et des nécessités des logements, de programmer la construction et faire la gestion des logements sociaux pour faciliter aux familles au plus faible revenu l'accès à un logement décent dans le respect des règles de l'équilibre financier⁸⁴.

De son côté, l'Office de la Protection du Citoyen est une institution indépendante créée par la Constitution de 1987, en son Titre VI (Des institutions indépendantes), Chapitre IV (De la protection du citoyen) et aux articles 207 à 207.3. Par décret de 1995, l'OPC est une Institution nationale de droits humains qui a pour but de veiller au respect des droits humains, de par l'État de ses engagements en la matière, notamment ceux contractés au niveau régional et international pour la protection de tous les individus contre toutes les formes d'abus de l'administration

⁸³ Robenson Alphonse, Joël E. Vorbe, une source d'inspiration, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 19 mai 2014, p. 1

⁸⁴ Patrick Saint-Pré, Déficit de logements en Haïti : l'EPPLS ne baisse pas les bras, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 25 juin 2015, p. 1

publique. Suite à la promulgation de la loi du 3 mai 2012, l'OPC a vu sa mission s'intensifier, son champ de compétence s'élargir, déborder le cadre de l'administration publique pour considérer les droits humains dans leur ensemble.

Il est à noter que ces Institution à vocation sociale sont en majeure partie défaillantes, faibles institutionnellement, et par conséquent, à l'effigie de l'ONA, elles font face à des manques à gagner, des fonctionnaires incompetents, la non-utilisation des NTIC...ce qui engendre une faible qualité de services menant à l'insatisfaction de leurs usagers. Cependant, pour rester dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes édifiés sur tout ce qui concerne le cas d'étude afin d'être mieux imbus du contexte et appuyer nos dires. C'est pour cela que nous allons, retracer l'historique de l'ONA, à travers sa législation, son organisation et son fonctionnement.

3.3. Historique de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA)

La législation sur la sécurité sociale en Haïti est parcourue par l'évolution successive d'une pléiade de textes pour la plupart jamais entrés en application. Pour mieux comprendre le cadre légal du régime d'assurance vieillesse, il est nécessaire de visiter ce paysage à travers le temps. Ainsi, nous avons pu relater les principales étapes de l'évolution de la loi à travers les nombreux textes intervenus depuis 1949. L'instauration d'un système de protection sociale en Haïti a timidement commencé avec la création de l'Institut d'Assurance Sociale d'Haïti en 1949,

lequel a été subdivisé en deux branches : l'ONA en 1965 et l'OFATMA en 1967, placés aussi sur la tutelle du MAST⁸⁵.

L'initiative venait de Joseph Clément CHARLES. Cependant, Jean Martelly LESCOUFLAIR avait déjà fait un avant-projet concernant l'IDASH, reflétant les revendications du Congrès du travail de 1949. Le 10 octobre 1949, c'est l'adoption d'une première loi sur les assurances sociales. Avec elle, les risques couverts sont : Les accidents du travail, la maladie et la maternité. Cette loi donne naissance à l'IDASH tout en abrogeant le décret-loi du 17 mai 1943 créant une caisse d'assurance sociale. La loi organique du 12 septembre 1951 est une modification de la loi du 10 octobre 1949 (qui n'avait encore été appliquée furent suspendues en août 1950). Elle maintient la couverture des risques accidents du travail et maladie-maternité, en tant que branche distincte. Puis vient la Décision du 21 août 1952, par laquelle le Conseil d'Administration de l'IDASH décide de limiter les activités de l'Institut à l'assurance contre les accidents du travail (les dispositions concernant la branche maladie-maternité n'avaient jamais été appliquées). Ensuite, le 14 juillet 1955, il y a eu un Amendement à la loi du 21 août 1952. L'objectif consistant à établir deux branches d'assurance est maintenu, mais seule " l'assurance accidents du travail" demeure effective. Puis, il y a eu une série d'amendements à la loi organique de 1951 et à son règlement d'application tels les Amendements en 1955, 1957 et 1961. Mais, malgré ces efforts, l'ONA allait être véritablement

⁸⁵ Hermann Cébert, Le Vrai Discours Actuel, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 21 avril 2014, p. 5

fonctionnel grâce à l'accord conclu avec la première entreprise Don More Corporation et l'adhésion des premiers assurés a lieu le 1er Décembre 1965⁸⁶.

En effet, c'est par le Décret du 8 novembre 1965 qu'est créée une Institution de l'assurance vieillesse obligatoire et un nouvel organisme gestionnaire, l'Office National d'Assurance Vieillesse (ONA) fonctionnant sous la tutelle du Département du Travail. Et la Loi du 28 août 1967 publiée dans Le Moniteur 84-A du 28 septembre 1967 fait suite au décret en devenant la Loi organique de l'Office National d'Assurance-Vieillesse. Ainsi, l'Etat reconnaît et garantit le droit à la pension à toute personne assurée conformément à la présente loi et réunissant les conditions suivantes: avoir atteint l'âge de 55 ans accomplis et avoir versé les cotisations obligatoires pendant 20 ans au moins. À noter que les assurés de l'ONA sont des personnes exerçant une activité économique dans des institutions privées et des institutions mixtes de l'Etat. Cependant, certaines personnes peuvent être assurées à l'ONA à titre volontaire, décidant ainsi de payer les cotisations et de jouir des privilèges sans pour autant être employées dans une entreprise.

Par décret du 28 décembre 1989, l'OFATMA et l'ONA ont été remplacés par l'ONPSS dans le Moniteur No 3 du 11 janvier 1990. Ce décret du 28 décembre 1989 a été abrogé par celui du 12 septembre 1990 paru dans le Moniteur No 83-B du 24 septembre 1990⁸⁷.

⁸⁶ Roberto Diego Dorléus, Historique et Situation de l'ONA après le séisme du 12 janvier, Port-au-Prince, L'informateur, 9 octobre 2012, p. 1

⁸⁷ Samuel Pierre, op. cit.

Par suite, l'Etat haïtien publie un décret créant le Ministère des Affaires Sociales, qui devient le contrôleur de tutelle de l'ONA. Dans le souci d'aider les assurés à faire face à des besoins socio-économiques et d'augmenter les fonds de pension, l'ONA, suite à un nouveau décret en date du 25 Août 1971, innove avec le comptoir de prêts et d'épargne en accordant des prêts de cotisation à des milliers d'assurés.

L'ONA, en date du 4 Novembre 1974, crée par décret, le service des prêts hypothécaires dans l'objectif de limiter le problème de logement au sein du pays. Ces prêts sont accordés par rapport à la capacité de remboursement de l'assuré ayant versé des cotisations.

Le 10 Mars 1976, l'Etat haïtien prend un décret relatif à l'éventuelle incapacité de travail et complétant les attributions de la commission d'invalidité.

Pour permettre à ses usagers de mieux bénéficier de ses services, en Octobre 1981, l'ONA débute la déconcentration de ses services en créant des bureaux régionaux et des annexes. C'est ainsi qu'ont été ouverts, à titre d'exemples, le Bureau Régional de Jacmel en Avril 1986, celui de Jérémie en Septembre 1997, l'annexe de Carrefour Shada en Mai 1998...

En Juin 1999, c'est le lancement du bulletin d'information de l'ONA, le Troisième (3^{ème}) Âge, mais qui ne durera pas malgré une tentative de relance en 2003. D'autres faits, les uns plus considérables que les autres ont marqué l'historique de l'ONA tels : l'inauguration de 34

unités de logements en 2003 à ONA-Ville, l'ouverture du siège social de l'ONA à Pétion-Ville sous Degraff...

Il convient aussi d'étudier la structure de l'Institution en question. Nous le ferons en fonction du Manuel de règlements internes d'août 2012 et de la Loi organique de l'ONA, en vigueur durant notre période de travail. En fait, l'Office National d'Assurance-Vieillesse comprend:

1) Un Conseil d'Administration (CA), composé de neuf (9) membres nommés par arrêté Présidentiel: deux (2) représentants du Gouvernement appartenant respectivement aux Départements des Affaires Sociales, de la Santé Publique et de la Population, un (1) représentant de la Banque Nationale de la République d'Haïti, trois (3) représentants du Salarial, trois (3) représentants du Patronat. Selon l'article 242 de la Loi organique de l'ONA, les attributions du Conseil d'Administration sont entre autres:

- Elire, en son sein, chaque année, un président, un vice-président et un secrétaire
- Etablir un règlement déterminant les devoirs et les pouvoirs du directeur
- Contrôler la gestion du directeur
- Approuver les rapports, bilans généraux et budgets de dépenses...

2) Un Conseil de Direction, ayant à sa tête un fonctionnaire portant le titre de Directeur Général, assisté d'un Directeur adjoint. Font aussi partie de ce Conseil, un chef de Cabinet et

les Directeurs Centraux. Le Directeur Général doit pouvoir assurer la gestion du personnel de l'Office en ce qui a trait aux nominations et révocations, modifier au besoin les Direction de service, signer les chèques, préparer le budget annuel et le soumettre aux autorités, maintenir à jour les informations sur le fonctionnement de l'ONA. Suivant l'article 8 du Manuel, son adjoint l'assiste dans les dossiers techniques et administratifs, préside les réunions des Directeurs généraux, contrôle l'exécution des projets en cours, remplace au besoin le Directeur.

3) un Comité de Gestion des Risques qui gère, selon l'article 9 du Manuel de Règlements Internes, tous les projets ayant un budget de plus de trois millions de gourdes quoique informé des dépenses entre un million et trois millions de gourdes. Il aide le Directeur Général dans l'analyse des bilans financiers annuels, participe à l'élaboration des projets budgétaires de l'ONA. Il est composé du Directeur Général et de son adjoint, du chef de Cabinet, du Directeur Administratif et son assistant, du Directeur du Portefeuille, du Directeur de l'audit interne, du Directeur des opérations et réseaux, du Directeur de l'informatique et de l'actuariat, du Directeur financier et son assistant.

4) un Conseil Juridique placé sous la supervision directe de la Direction générale. L'un de ses membres porte le titre de Président du Conseil. Il est nommé par le Directeur Général qu'il doit assister dans les prises de décision. Ce Conseil se doit de poser des actes à caractère juridique dans l'optique de préserver la bonne marche de l'ONA tels : Défendre les intérêts de l'Institution, vérifier l'authenticité des papiers hypothécaires et de liquidation de pension, valider les actes du Service Juridique...

L'ONA renferme, entre autres, toute une pléiade de services tels : Le Service de Marketing, s'occupant de la vulgarisation des informations, le Service Informatique qui s'occupe de la saisie des données manuelles, le Service de Prêts Hypothécaires qui analyse les dossiers des assurés qui veulent emprunter de l'argent pour l'immobilier...

L'ONA étant une Institution d'Assurance vieillesse Autonome du secteur public, il est, par conséquent, important de parler des prestations sociales qu'elle octroie aux usagers.

3.4. Prestation sociale et population cible

A partir de nos recherches et de nos entrevues, nous avons pu répartir les services offerts par l'ONA à ses usagers sur les court, moyen et long termes. Les non-assurés peuvent aussi bénéficier d'un nombre limité de services mais dans le cadre des avantages accordés par l'Office National d'Assurance-Vieillesse, l'assuré aura un droit de priorité sur tous autres solliciteurs dans le cadre de l'article 199 de la Loi Organique de l'ONA.

Parmi les services à court terme, on retrouve les attestations, les prêts sur cotisations, les prêts ONAPAM. Il y a plusieurs types d'attestations délivrées à l'ONA : Bancaire, hypothécaires, sur pension. Ce service est disponible pour tous les assurés, sauf ceux ayant une dette envers l'ONA. Les prêts sur cotisations, remboursables sur une période de 6 à 18 mois, sont disponibles pour les assurés cotisant régulièrement. ONAPAM 1 est un crédit de 5 à 25 mille gourdes, pour achat de biens à la consommation, accordé à un taux d'intérêt mensuel de

0,5%, remboursable dans un délai de 3 à 12 mois. ONAPAM 2 est, pour sa part, un crédit plus vaste, de 25 à 250 mille gourdes à un taux d'intérêt de 1% le mois. Ce crédit est destiné aux biens de consommation et achat d'équipements.

Les services à moyen terme sont les prêts hypothécaires, les programmes de logements sociaux. Le service de prêts hypothécaires fut indisponible pendant un certain temps mais il a revu le jour sous la Direction d'Emmanuel Ménard. Il vise tous les assurés pour qu'ils soient en mesure de posséder leur propre maison et qui n'ont pas de moyens pour financer les frais d'exploitation. Il est échelonné sur une période de 25 ans avec un taux d'intérêt de 10%. Cela, pour permettre à certains assurés d'avoir la possibilité de se procurer une maison, un terrain... Cependant, les professeurs d'écoles publiques, les personnels des hôpitaux publics, les policiers y ont accès même s'ils ne sont pas assurés à l'ONA. Le prêt est accordé en vertu de la capacité de remboursement de l'assuré. Les Programmes de logements sociaux, pour leur part, sont destinés aux assurés sous forme de prêt hypothécaire aussi, et le remboursement se fait sur une durée de 20 ans avec des intérêts bonifiés permettant des versements mensuels variant par exemple, pour ONA-Ville, entre 7,800.00 gourdes à 10,400.00 gourdes.

Pour les services à long terme, l'ONA offre la pension de retraite, la pension équitable, la pension d'invalidité, la pension réversible, la restitution de cotisation, les prêts aux pensionnés.

Pour la pension de retraite, c'est un droit reconnu et garanti par l'Etat à toute personne assurée. Elle doit réunir les conditions suivantes : Avoir atteint l'âge de 55 ans et avoir versé les

cotisations pendant 20 ans ou 240 mois à l'ONA. Toute demande de pension doit être adressée avec les pièces justificatives à la direction de l'Office National d'Assurance-Vieillesse par lettre recommandée avec avis de réception. Le droit à la pension étant reconnu après examen du dossier, notification en sera donnée à l'intéressé dans les 30 jours qui suivent la date de sa demande et la pension sera liquidée immédiatement.

La pension équitable s'adresse aux cotisants qui auront continué de travailler et de cotiser après les 240 mois. Ainsi, pour chaque tranche additionnelle de cinq ans, sa pension est calculée à 5% en plus. Pour l'invalidité se définissant comme le fait d'être frappé d'une incapacité totale de travail dont la cause n'est pas un accident de travail, la pension d'invalidité réfère à un salaire égal ou supérieur au tiers (1/3) de la rémunération perçue avant cette invalidité.

De son côté, la pension est réversible de moitié au bénéfice des dépendants si les enfants mineurs légitimes, reconnus ou adoptifs, âgés de moins de 18 ans, étaient à la charge de l'assuré. Toutefois, s'ils appartiennent à une école supérieure ou à l'Université d'Haïti d'Etat et deviennent majeurs, ils pourront continuer à jouir de la pension jusqu'à l'achèvement de leurs études ; si la veuve non remariée du fonctionnaire ou la concubine ayant vécu maritalement avec lui depuis durant les cinq dernières années de sa vie, est frappée d'incapacité de travail; et aussi sur les autres dépendants. Selon l'article 194 de la Loi Organique, la pension de la femme est aussi réversible sur le mari si celui-ci est frappé d'incapacité de travail et s'il est prouvé qu'au moment du décès de sa femme, il était à la charge de cette dernière. L'article 196 énonce plus

loin que le droit à deux pensions distinctes par réversibilité est octroyé aux enfants dont les pères et mères pensionnaires sont décédés.

Pour la restitution de cotisation, les personnes âgées de plus de 55 ans qui auront versé les cotisations pendant une période inférieure à 10 ans et qui par ailleurs, seront reconnues inaptes au travail, auront droit à une restitution qui leur sera versée sur une période n'excédant pas 12 mois.

Avec les Prêts aux pensionnés, pour aider le pensionné à faire face à certaines urgences, l'ONA lui prête, s'il le demande, cinq mois de pensions remboursables sur 20 mois à un taux de 2%.

3.5. L'ONA et ses Nouveaux Produits : Biens et/ ou Services

Il nous a paru important de faire mention des nouveaux Produits de l'ONA car c'est une institution qui innove de temps en temps afin de faire face aux obligations qui lui sont faites à travers sa mission.

Parmi les nouveaux Produits, on peut parler de l'ONA-DIASPORA, à travers lequel les Haïtiens de la diaspora qui veulent être assurés à l'ONA peuvent le faire sans difficulté à partir du mois de juin 2017. L'interconnexion des bureaux communaux afin de trouver les informations à temps réel à l'aide d'une structure informatique centralisée est en cours. ONA diaspora est le plus important des produits présentés dans la mesure où il devra favoriser la

création d'emplois et la réintégration économique des Haïtiens vivants à l'étranger. Ce produit permettra aux anciens assurés de l'ONA, qui ont laissé le pays, de continuer à payer leurs frais de cotisation en ligne. Ainsi pourront-ils bénéficier des prêts à l'ONA pour pouvoir investir dans le pays.

SantONA, service d'assistance médicale à distance pour les pensionnés de l'ONA.

Crédit 50, présenté à l'occasion de la célébration du 50e anniversaire de l'ONA. Ce service intervient avec le financement pour l'achat de voiture avec 0 down (autONA), génératrices ou appareils électro-ménagers et les assurés ont 50 mois pour rembourser la somme avec un taux d'intérêt de 0,50% par mois.

Biznis PAM/ Biznis FANM, qui accorde un crédit de cinq mille (5.000) à quinze millions (15. 000.000) de gourdes, à un taux d'intérêt de 14 à 18% l'an, pour fonds de roulement, financement de stocks, achat d'équipements.

ONAFANM est aussi un nouveau produit de l'ONA mis sur pied en 2017 pour permettre aux femmes commerciales de devenir des assurées de l'ONA après un prêt de 25,000 gourdes à un taux de 1%. Il est destiné spécifiquement aux femmes vivant dans des zones reculées et n'ayant pas accès au crédit⁸⁸.

⁸⁸ Robenson Alphonse, ONA : lancement de trois nouveaux produits, Port-au-Prince, <https://www.signalfmhaiti.com>, 20 juillet 2017, p. 1

Il y a aussi ONA Pharma et Market qui s'adresse à tous les assurés de l'ONA, leur permettant d'acheter des médicaments et des produits de première nécessité avec des rabais allant de 10 à 20%.

3.6. L'ONA et ses Directeurs Généraux

De 1965 à 2015, l'ONA a connu 22 directeurs généraux, et parmi eux, une seule femme : Marguareth Gloria Lamour. Certains ont attiré notre attention. Cadre de la BNRH, Jean Robert Maxi a marqué son passage entre novembre 1995 et mars 2001 pour avoir :

- Introduit un manuel de règlements internes
- Facilité des rapports de coopération avec des organismes de Sécurité Sociale
- Permis l'octroi de bourses à de nombreux employés⁸⁹.

Directeur Général de l'ONA entre Juillet et Novembre 1995, Monsieur Oliva Franklin, eut engagé indûment d'énormes ressources de l'Institution entre les mains d'un escroc de la finance qui n'avait aucune compétence, ni titre, ni qualité pour exercer la profession d'agent de change⁹⁰.

Sandro Joseph avait indiqué lors de la présentation du document sur l'orientation de la Politique de cette institution que pour la période 2007-2012, que son administration a fait passer

⁸⁹ Avant la scission de la Banque Nationale de Crédit et de la Banque de la République d'Haïti, on parlait de BNRH

⁹⁰ Paul Denis, Rapport de Commission d'Enquete Administrative, Port-au-Prince, <http://www.ntsnews.com/>, 1995, p. 38-39

la cotisation à l'ONA de 800 millions de gourdes à 1,3 milliard de gourdes en deux ans (septembre 2006/septembre 2008), soit un bond de 60%. Cependant, il n'a pas pu finir son mandat. Sandro Joseph aurait fait de nombreuses acquisitions dans des conditions peu claires, pour la coquette somme de 56 millions de gourdes pendant son administration et accordait des prêts hypothécaires faramineux à des proches du pouvoir⁹¹.

Pour notre période de travail allant de 2009 à 2015, les Directeurs de l'ONA n'ont pas été exemptés de scandale de corruption⁹². Tout en mentionnant leurs réalisations, nous avons jugé bon de souligner leurs écarts en ce qui a trait à la bonne gestion des fonds.

Alix Boyer, qui eut succédé à Sandro Joseph, de Novembre 2008 à octobre 2011, eut aussi été impliqué dans un scandale de corruption, pour n'avoir pas renouvelé pour des raisons personnelles la police d'assurance de l'institution, faisant ainsi perdre à l'Etat un montant de 78 millions de gourdes après l'effondrement du bureau central de l'institution lors du séisme du 12

⁹¹ Enfo Lien, Le directeur de l'ONA, Sandro Joseph, échappe à une tentative d'arrestation, Port-au-Prince, <http://www.radiokiskeya.com> (article 5313), 9 octobre 2008, p. 1

⁹² Fanfan La Tulipe, La poussée d'adrénaline de Jean-Max Bellerive, Brooklyn, Haiti Liberté (Vol. 5, No. 38), 4 Avril 2012, p. 5

janvier 2010⁹³. En plus, sous sa direction, l'ONA a connu un déficit de plus d'un milliard de gourdes⁹⁴.

Bernard Degraff, eut été apprécié dans un premier moment jusqu'au scandale de corruption qui l'a forcé à démissionner en Mai 2014. À des mois de son départ, des employés du siège central de l'ONA se sont plaints de révocations arbitraires et de plans d'assurance désavantageux⁹⁵. Comme points positifs, il a su :

- Augmenter le salaire de certains employés à presque cent pour cent
- Faire l'inauguration d'un nouveau bâtiment pour l'ONA
- Enregistrer dans les six (6) premiers mois de son mandat une augmentation de croissance de 30% grâce aux cotisations
- Innover avec la carte digitale qui remplace actuellement le livret
- Inaugurer le siège social de l'ONA à Pétion-Ville
- Augmenter l'argent des pensionnés en calculant la pension sur la base de 50% de la moyenne des salaires des 10 dernières années du cotisant.

⁹³ EJ/N/ Radio Métropole Haïti, Comparution du directeur de l'ONA au Parquet, Port-au-Prince, <http://www.metropolehaiti.com/>, 21 avril 2010, p. 1

⁹⁴ Haïti Libre, Haïti - Social : Nouveau Siège social de l'ONA et améliorations, Port-au-Prince, <http://www.haitilibre.com> (article 5625), 12 mai 2012, p. 1

⁹⁵ RK, Arrêt de travail à l'ONA, Port-au-Prince, Enfo Lien, jeudi 29 janvier 2015, p. 1

- Procéder au lancement du programme ONAPAM lors de l'inauguration du nouveau bâtiment de l'ONA, ses précédents bureaux ayant été totalement détruits lors du séisme de 2010.

Sous Degraff, l'ONA compte près de mille sept cent employés pour plus de 3 mille pensionnés répartis sur tout le territoire national.

Emmanuel Ménard, pour sa part, a pris les rênes de l'ONA durant une période de crise comme plusieurs de ses prédécesseurs. Durant son mandat commencé en mai 2014 pour prendre fin en février 2016, il s'est vanté, en termes de Ressources humaines, de la création de 513 emplois, 88 promotions, 140 transferts, 95 réintégrations. Pour les services offerts, il y a eu 6154 Prêts ONAPAM, Biznis Pam et Crédit à court terme, 303 Prêts Crédit 50 et 109 Crédits à la consommation ou à la production, 5980 Prêts sur cotisations, 1746 Prêts sur salaire, 2142 Prêts sur pensions, 976 Pensions liquidées. Durant ce mandat, il y a eu 189 Nouveaux Assurés volontaires⁹⁶.

3.7. L'ONA et ses Représentations

Pour être plus près de ses usagers, l'ONA s'est étendu à travers tout le pays. De sa création à nos jours, l'Office National d'Assurance Vieillesse compte près de 17 représentations

⁹⁶ Jocelyn Belfort, L'ONA dresse son bilan et lance de nouveaux services, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 29 mai 2015, p. 1

avec un bureau régional par département géographique. À noter qu'il a aussi une représentation dans presque toutes les Communes de la zone métropolitaine.

3.8. Présentation de la Commune de Delmas

À travers le tableau suivant, nous remarquons qu'en 2015, la Commune de Delmas représente seulement 14,32% de la population des 8 Communes de l'Arrondissement de Port-au-Prince. Pourtant, Delmas, selon des données du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales (MICT), s'affiche en haut du classement des villes nanties avec plus de 9.6 millions de dollars américains de recettes nettes pour l'exercice 2014-2015. Les principaux impôts viennent du Potentiel fiscal (CFPB et patente) estimé à 1,5 milliard de gourdes, du droit de numérotage, de matériaux et denrées sur la voie publique, du droit d'inhumer.... La DGI s'occupe de la perception des impôts et les recettes ainsi collectées sont versées aux comptes des Communes bénéficiaires dans les annexes de la BNC de la Commune⁹⁷.

⁹⁷ Patrick St-Pré, Les maires élus à la tête des 10 Communes les plus riches du pays sont enfin connus, Le Nouvelliste, Port-au-Prince, 21 juin 2016, p. 1

Tableau 1.**Département De L'Ouest****Représentation de la Population Totale et par genre estimée En 2015, Au Niveau de la
Commune de Delmas et de son Arrondissement**

Lieu	Deux sexes	Masculin	Féminin
Commune de Delmas	395 260	187 328	207 932
Arrondissement de Port-au-Prince	2 759 991	1 317 435	1 442 556

Source : IHSI, Population totale, par sexe et population de 18 ans et plus estimées en 2015, au niveau des différentes unités géographiques, IHSI, 2015, p. 23

Dans les années 1970, Delmas faisait partie intégrante de la Commune de Port-au-Prince. Il comprenait une route principale et une seule aire urbanisée, la cité Willy Lamothe. Delmas devint une Commune par le décret du 15 décembre 1982 avec une subdivision en cinq sections communales : Cité-Soleil, Tabarre, Saint-Martin, Varreux 1 et Varreux 2. Mais, avec le décret du 23 novembre 2005 qui a placé Tabarre et Cité-Soleil au rang de Communes, Delmas n'a maintenant qu'une seule section communale restreinte, Saint-Martin. Ainsi, ses limitations

ont été passées en revue. Delmas est en fait répartie sur 27,74 kilomètres carrés. Elle est devenue, au fil du temps, une Commune entièrement urbanisée. La population migrante comprend en majorité des personnes d'âge actif et les moins de 15 ans n'en constituent qu'une faible proportion, soit 11.5%. Sa population est passée de 359.451 habitants en 2009 à 377.199 en 2012 et à 395.260 en 2015⁹⁸. En 2015, sa population est en majorité féminine, soit 52,6% de la population de la Commune. Mais en termes d'âge, elle est partagée de la manière suivante : les personnes âgées de moins de 20 ans sont estimées à 44,8%, celles de 20-60 ans représentent 51,6%, celles de 60 ans et plus représentent 3,6% de la population.

Delmas est une Commune centrale de l'agglomération de Port-au-Prince. Quoiqu'elle ait été sévèrement affectée lors du séisme du 12 janvier 2010, la remise sur pied des bâtiments et la relocalisation des victimes ont pu se faire très rapidement grâce à une politique volontariste et responsable de mobilisation et d'utilisation des fonds disponibles. La route de Delmas déborde de marchands sur ses trottoirs mais la Commune se répartit comme suit : Bas-Delmas, zone fragile et moins entretenue ; le Centre, zone de commerce, active, formée de multiples petits commerces, mais aussi de grands magasins; enfin, Haut-Delmas, zone résidentielle de classes moyennes et supérieures.

En termes de services médicaux, la Commune de Delmas compte 103 établissements répartis comme suit : 28 hôpitaux dont 13 privés, 3 publics, 8 mixtes et 4 ONG. Elle compte également 51 cliniques, 2 dispensaires, 2 asiles, 5 centres de santé avec lits, 15 sans lit. Le

⁹⁸ Mairie de Delmas, PFC, Delmas, Mairie de Delmas, février 2015, p. 2

personnel médical de ces établissements de santé est composé d'environ 222 médecins, 156 infirmières, 104 auxiliaires, 70 techniciens de laboratoire, 32 dentistes, 4 radiologues et 7 matrones certifiées⁹⁹. Les centres de loisirs et d'activités socioculturelles de la Commune de Delmas se résument à 4 places publiques, 2 bibliothèques, 5 gaguères, 27 night-clubs, 1 amphithéâtre et 3 centres sportifs.

3.8.1. Cadre Physique

La Commune de Delmas a une altitude de 194 mètres et se situe à 5 kilomètres de Port-au-Prince. D'un climat tropical, sa température varie entre 24 et 30 degrés Celsius et un gradient de température d'environ 0,75 degré Celsius s'impose à chaque 100 mètres d'élévation. L'Agence Technique locale de Delmas informe, dans une brochure que nous avons consultée, que la Commune de Delmas est régie par le climat de la province du Golfe de Port-au-Prince qui correspond à une pluviométrie de 1000 mm d'eau par an, avec les périodes de sécheresse et de pluie en alternance.

3.9. Les différentes institutions publiques Haïtiennes dans la Commune de Delmas

L'ONA n'étant pas la seule institution publique se trouvant dans la Commune de Delmas, nous avons ainsi effectué un tableau indiquant les autres Institutions d'État présentes dans la Commune et leurs adresses physiques.

⁹⁹ Ibid, p. 3

Tableau 2**Tableau des institutions publiques Haïtiennes de Delmas et leurs adresses physiques**

Institutions publiques Haïtiennes de Delmas	Adresse
MTPTC	27, rue Louverture, Delmas 33
DGI	Delmas 19
MAE	5 bis, Musseau, Delmas 60
DCPR	Route de Delmas à hauteur de Delmas 2
COMMISSARIAT DE POLICE	2, Rue Jacques 1er, Delmas 33
TRIBUNAL DE PAIX	Zone Carrefour Aéroport, Route de Delmas
EDH	Delmas 40 A, Route de Delmas
ANNEXE DU MAST	Rue Toussaint Louverture, Delmas 33
DINEPA	Delmas 34, Route de Delmas
SEMANAH	2, angle des rues Biassou et Louverture, Delmas 31
PALAIS MUNICIPAL DE DELMAS	31, rue Charbonnières, Delmas 33
INFP	14, Rue Mercier Laham, Delmas 60
BME	Rue Jacques 1er # 11, Delmas 31
SMCRS	Petite Place Cazeau, Delmas 33 prolongé, zone Gérald Bataille
ANH	3, Rue Richard Jules, Delmas 75

Source : Données recueillies lors de nos enquêtes sur la Commune de Delmas (Port-au-Prince, Juin

Chapitre IV

Les contraintes structurelles et la qualité des services dans les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment au siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009 à 2015 / Vérification de l'hypothèse secondaire I

Après une brève mention des Institutions Publiques de Delmas, nous nous sommes attardés sur notre cas d'étude, en l'occurrence : l'ONA. Le milieu d'intervention clairement défini, nous nous proposons de faire la jonction entre ce qui doit être fait et ce qui est effectivement fait, un écart considérable résultant des contraintes structurelles confrontées par l'ensemble des Institutions Publiques en général et par l'ONA, en particulier. Sur ce, nous entamons le processus de vérification de nos hypothèses à travers ce chapitre, entièrement dédié à la vérification de notre hypothèse secondaire I.

L'hypothèse secondaire I ainsi formulée : «Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas, ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015» a été vérifiée à travers les différents aspects de notre travail. Peter Thomas et Waterman ont, suivant leur théorie, défini des critères bien

spécifiques sur la performance des entreprises¹⁰⁰. D'après eux, les mérites de performance reviennent aux entreprises qui ont su s'octroyer les Huit (8) principes que nous avons cités lors de l'énoncé de notre théorie de référence. Nous allons d'abord spécifier les obligations de l'ONA par rapport à ses usagers, pour ensuite analyser son fonctionnement en termes de RH, gestion financière, système de pension et de prêts, et parvenir à examiner chacune des contraintes structurelles que nous avons remarquées et qui l'empêcheraient d'atteindre les critères de performance évoqués par Peters et Waterman.

4.1. L'obligation de l'ONA vis-à-vis de ses usagers

En tant qu'Institution publique, l'ONA se doit de desservir ses usagers dans les limites de la mission sociale qui lui est attribuée tout en s'assurant de leur bien-être. Comme l'indique si bien l'un des principes de Peters et Waterman dans leur théorie de Gestion et Amélioration des services, l'écoute des usagers est un facteur essentiel dans la performance de l'ONA est en fait une institution de sécurité sociale qui fait des prestations sociales, gère des fonds et accorde des prêts, intervient dans le domaine de la prise en charge Vieillesse. Organisme technique du Ministère des Affaires Sociales et du Travail, l'institution offre dans le cadre de sa mission toute une gamme de produits et services tels : Assurance, Pension, Hypothèque, Prêts, Attestation, ONA ville, ONAPAM et compte bancaire.

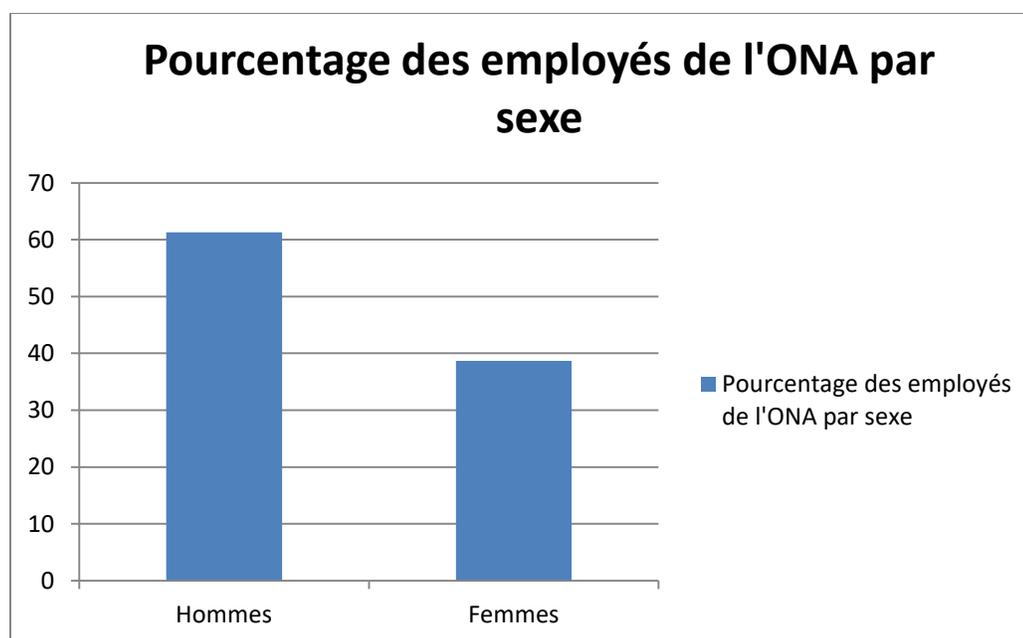
¹⁰⁰ Robert Waterman, J. Peter Thomas, Prix de l'excellence, les secrets des meilleurs Entreprises, Paris, Edition Inter-Edition, 1983, p 49 ; Richard Mosesi Gotha Ebambe, Le problématique du management de financements des organismes internationaux en RDC, cas de l'appui du PNUD dans le secteur de micro finance pour la période 2004-2007 (Mémoire de Licence), Kinshasa, Université catholique du CEPROMAD de la RDC, Juin 2008, p 24

4.2. Fonctionnement de l'ONA du point de vue de la gestion des Ressources Humaines (RH)

Le graphe qui suit est la représentation du nombre d'employés estimés à l'ONA durant l'exercice fiscal 2015-2016. Si l'effectif est estimé à 2112 employés, il convient de les répartir par sexe. Et donc, il fut réparti comme suit : 1295 Hommes soit 61,3% des employés de l'ONA et 817 Femmes soit 38,7%. On peut donc constater, à travers ce graphe que le quota de 30% accordé aux femmes dans l'Administration publique est respecté à l'ONA.

Graphe 2

Répartition du pourcentage des employés de l'ONA par sexe



Source : Emmanuel Ménard, ONA : Bilan d'activités, Les 50 réalisations et Projets en Cours, Mai 2014-Février 2016, Pétion-Ville, <https://ona.ht/>, 22 février 2016, p. 1

4.2.1. Recrutement et carrière d'emploi

Pour Peter Senge, il ne s'agit pas de vouer plus de temps et de moyens à la formation des ressources humaines, mais de créer un système d'apprentissage permanent dans lequel, tous les membres de l'entreprise formeront véritablement une équipe qui offre à chaque acteur l'occasion de capitaliser à son compte et de faire profiter aux autres, ses expériences. Constituant le premier niveau, elle constitue la première étape dans une démarche compétente complète. Elle veille à l'exécution des programmes de formation relevant des domaines spécialisés et mène des études en rapport avec les besoins en formation de l'Office. Dans les articles 112-114 du Manuel de Règlements Internes, l'ONA prône une formation continue de ses employés et leur perfectionnement tout en allouant un fonds chaque année à cet effet.

4.2.2. Répartition du personnel

Selon l'article 22 du Manuel de Règlements internes auquel nous nous sommes référés, le personnel de l'ONA est réparti selon :

- 1- Les cadres de décision : Directeur Général et Directeur Général Adjoint
- 2- Les cadres de Direction : Conseil Juridique, Assistants-Directeurs
- 3- Les cadres techniques : Chargés de Mission
- 4- Les cadres opérationnels : Chefs de service et Assistants
- 5- Le personnel d'exécution : Agent administratif, Comptables, Statisticiens

6- Le personnel de support : Chauffeurs, Ménagères, Messagers...

Tous ces agents se doivent de remplir à bien les tâches qui leur sont assignées afin de permettre la bonne marche de l'Institution.

4.2.3. Rémunération et avantages sociaux

Le Manuel de Règlements internes en question traite des rémunérations et avantages sociaux en son Chapitre V. Selon son article 71, le personnel de l'ONA est rémunéré suivant la grille salariale en application. Plus loin, l'article 73 mentionne que l'Office peut accorder des frais ou des primes aux membres du personnel pour avoir exécuté des tâches exceptionnelles. Tout en précisant que les traitements doivent être accordés sans discrimination ni parti pris, il est aussi évoqué que les primes d'efficacité doivent être accordées sur la base du mérite, de la qualité et la quantité de production et le crédit de formation. Il est à noter que tous les employés de l'ONA sont couverts par l'Assurance de l'ONA et autres privilèges, et peuvent aussi être qualifiés pour une avance sur salaire si besoin est.

4.3. Fonctionnement du point de vue financier

Les articles 201 à 204 de la Loi Organique de l'ONA traitent du versement des ressources financières de l'ONA. Celles-ci proviennent des cotisations des assurés, des intérêts et revenus de toutes natures qui produisent les biens meubles et immeubles de l'organisme, des donations, de legs, de subventions, d'amendes infligées par l'ONA et de tous autres revenus

généralement quelconques que pourraient prévoir des lois et règlements. En ce qui concerne le paiement des cotisations, un formulaire spécial délivré par l'ONA doit être dûment rempli pour chaque employé d'entreprise. Chaque employeur et employé a un numéro d'immatriculation délivré par l'ONA. Ce numéro doit accompagner le nom de l'employeur et de l'employé dans tous les documents à expédier à l'ONA. La cotisation à verser sera calculée sur le salaire de base de l'assuré. Le montant de la cotisation ne peut être inférieur à celui de la cotisation calculée sur la base du salaire minimum légal. Les cotisations doivent être versées pendant les dix (10) premiers jours ouvrables de chaque mois. Les personnes bénéficiant de l'assurance-vieillesse facultative doivent verser directement leurs cotisations aux guichets de l'ONA dans les dix (10) premiers jours ouvrables de chaque mois. Les fonds recueillis des sources prévues par la présente loi seront déposés, sans délai, à la Banque Nationale de la République d'Haïti, à un compte spécial dénommé: Compte ONA.

À l'article 205, on parle de l'affectation des fonds de l'Office National d'Assurance-Vieillesse. Ils sont en fait rattachés aux frais généraux de l'administration, au paiement des pensions, à des placements rentables en Haïti, à des prêts aux assurés. Cependant, l'ONA maintient une réserve légale de 30% de ses fonds en cas d'imprévu.

4.4. Fonctionnement du système de pension de l'ONA

Selon l'article 191 du Manuel de Règlements Internes en vigueur, les caractéristiques de la pension sont spécifiques. En effet, la pension est personnelle, viagère, incessible, insaisissable

et imprescriptible. Elle est exempte de tout impôt ou taxe et ne peut donner lieu à compensation avec aucun impôt et taxe échus. Elle ne peut donner lieu à compensation que pour les valeurs dues par l'assuré à l'Office National d'Assurance-Vieillesse. Selon les chiffres que nous avons pu trouver, en 2015, l'Institution desservit environ 4500 pensionnés. Par contre, en comparant avec les chiffres de 2000, l'Institution ne comptait que 1,900 pensionnés¹⁰¹.

En l'article 183 de la Loi Organique de l'ONA, l'Etat reconnaît et garantit le droit à la pension à toute personne assurée conformément à la présente loi et réunissant les conditions d'avoir atteint l'âge de 55 ans accomplis et de versements des cotisations pendant 20 ans au moins. Cette pension liquidée sur la base du tiers (1/3) du salaire moyen de l'assuré pendant les dix années qui précèdent la demande de liquidation, sera versée mensuellement.

L'article 185 indique que l'Etat reconnaît et garantit le droit à la pension proportionnelle à toute personne qui a versé les cotisations prévues pendant 15 ans au moins et été frappée d'incapacité totale de travail non consécutive à un accident de travail.

L'article 190 stipule, pour sa part, qu'en cas de décès de toute personne assurée en vertu de la présente loi et qui aura versé les cotisations prévues durant une période inférieure à dix ans, ses dépendants sont habiles à réclamer restitution des dites cotisations qui leur seront versées sur une période n'excédant pas 12 mois.

¹⁰¹ Suze Mathieu, Rapport sur l'état des lieux de la Protection Sociale en Haïti, Port-au-Prince, BIT, Janvier 2000, p. 18

4.5. Fonctionnement du système de prêts

Les prêts octroyés par l'ONA sont régis par plusieurs articles de la Loi Organique de l'ONA et nous avons aussi utilisé la brochure actuelle d'information de l'ONA, Le Guide du Cotisant. Les prêts sont répartis comme suit : D'abord, le service de prêts sur épargne, qui permet à l'ONA de faire une avance de 90% du montant épargné à l'épargnant à un taux de 15% pour une année. Selon l'article 100 de la Loi Organique, le comptoir de Prêts et d'Epargne assume la responsabilité de consentir ces prêts aux personnes affiliées à l'ONA. Il a pour objectif d'accorder des prêts aux travailleurs selon leur capacité de remboursement et de stimuler chez eux le goût de l'épargne. Les pièces à soumettre sont le livret d'épargne et la carte d'identité fiscale.

Ensuite, le Service des Prêts Hypothécaires qui, créé par Décret du 4 novembre 1974 publié dans le Moniteur Numéro 89 du 14 novembre 1974, est chargé d'accorder des facilités aux travailleurs affiliés au régime de sécurité sociale de l'ONA en vue de leur permettre de posséder leur propre maison d'habitation. Toute demande de prêt à garantir par une hypothèque sur un bien immeuble, devra être adressée par le solliciteur à la Direction générale de l'ONA, accompagnée du titre de propriété du bien immeuble devant garantir la créance. Tout prêt hypothécaire à consentir par l'ONA devra préalablement être approuvé par le Conseil d'Administration. Les prêts consentis par l'ONA à ses assurés sociaux, devraient rapporter un intérêt de 12% l'an.

On retrouve aussi l'ONAPAM, qui vise à offrir des crédits aux assurés et autres agents économiques à revenus moyens et faibles, et pour être plus précis, les plus petites bourses qui n'ont pas de crédit à la banque. Tout cela, avec un taux d'intérêt inférieur à 12%.

4.6. La notion de contrôle

L'ONA, par rapport à ses transactions financières est audité chaque année. Ainsi, d'après l'article 208 de la Loi Organique de l'ONA, les comptes de l'ONA seront arrêtés au 30 septembre de chaque année et vérifiés par la CSC/CA qui exerce la vérification des revenus, dépenses, biens et opérations des entreprises publiques et ordonne les ajustements nécessaires ainsi que les modifications pertinentes dans les livres comptables de l'ONA. Un rapport sera adressé par la CSC/CA au secrétaire d'Etat des Affaires Sociales. Une firme indépendante est aussi chargée de ce contrôle.

Parallèlement, à travers l'article 209, aux fins d'application des dispositions de la présente loi, l'ONA exerce aussi un certain contrôle sur les entreprises. En effet, il est habilité à faire inspecter les établissements de travail à n'importe quel moment. Les employeurs et les employés sont tenus de faciliter la tâche aux agents qualifiés de l'ONA de manière à assurer la rapidité et l'efficacité de l'inspection. Les autorités civiles doivent lui prêter main forte en vue d'exercer ses fonctions dans les meilleures conditions. L'article 211, pour sa part, se veut être dans une logique de vérification des entreprises. Il stipule que les employeurs se doivent de tenir la comptabilité de leur entreprise dans une forme permettant de fournir les informations

nécessaires à l'ONA. Les feuilles de paie et les livres de comptabilité devront être communiqués sur réquisition à tout employé qualifié de l'ONA.

4.7. Contraintes structurelles rencontrées par l'ONA

La fonction publique haïtienne, à ce jour, a la réputation d'être lente, corrompue, irresponsable, et par conséquent, elle ne donne pas satisfaction à ses usagers. C'est ainsi que bon nombre de ceux et celles qui ont l'obligation même de solliciter les services de l'Etat, s'octroient le droit de donner une image exécrationnelle de cette « machine à retardement » qu'est l'Administration Publique¹⁰². Du mauvais accueil, au rendez-vous reporté passant par la rétention d'informations, l'usager devra supporter un nombre incalculable de nuisances avant de pouvoir obtenir satisfaction ou de se donner l'espoir d'y parvenir. En effet, il existe un très grand fossé entre les engagements des Institutions publiques et les actions posées en matière de protection des droits de la personne humaine dans le pays¹⁰³.

Mais, quels sont les facteurs à la base de cette situation qui ne fait qu'empirer ? D'où la nécessité de parler de CONTRAINTES STRUCTURELLES. Ce concept désigne, en fait, les

¹⁰² Roland Tognidè Kpehounon, Culture d'un service public de qualité pour une Administration publique de développement au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (Licence professionnelle en sciences sociales appliquées), Cotonou, Haute école de commerce et de management de Cotonou, Juin 2006, p. 15

¹⁰³ Alterpresse, Haïti : La faiblesse institutionnelle handicape le respect des droits humains selon la MINUSTAH, Port-au-Prince, Alterpresse, février 2008, p. 1

variables susceptibles d'influencer et les agents publics et les usagers de l'ONA et qui, par conséquent, amènent à déterminer le niveau de pertinence et de mobilité des Ressources¹⁰⁴. Dans le cadre de notre recherche sur l'ONA, nous avons pu identifier plusieurs types de contraintes structurelles constatés à travers nos recherches sur l'Institution durant la période 2009-2015.

4.7.1. Non application des politiques de recrutement et d'évaluation du personnel

Pour une institution, l'atteinte de ses objectifs ne repose pas seulement sur de bonnes structures en son sein et de gros moyens matériels et financiers. Il faudrait aussi que la gestion des ressources humaines soit planifiée. Cette planification comprend : la formation, le recrutement, la rémunération, la mise à la retraite, le remplacement et l'allègement des effectifs. Une institution qui pratique une planification continue et rationnelle de son personnel a l'un des atouts pour être efficace. Pour renchérir, Eraly considère l'enquête auprès du personnel comme un moyen d'appréhension de ses besoins. Les institutions publiques possèdent chacune une convention collective qui est une sorte de guide du personnel que chacun devrait respecter¹⁰⁵. La gestion des carrières doit être réorganisée en conformité avec la réforme du système de

¹⁰⁴ Jean-Pierre Hogue, Denis Lévesque et Estelle Morin, Groupe, Pouvoir et communication, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1988, p 43

¹⁰⁵ Alain Eraly, Le management menace-t-il l'administration publique et l'état de droit ?, Bruxelles, Revue Pyramides, 2000, p 29-40

formation initiale et les innovations du secteur. Elle reposera sur un nouveau statut des personnels de et des plans de carrière réaménagés conformément aux motivations des agents.

Si malgré la présence de la loi organique de l'ONA, du Manuel de Règlements internes et autres documents statuant sur les politiques ayant rapport avec la gestion des Ressources Humaines, nous avons constaté des lacunes dans le mode de fonctionnement de l'Institution, c'est qu'il y a un problème dans la pratique. En effet, alors que l'article 124 du Manuel de Règlements internes de l'ONA daté d'Août 2012, stipule que l'évaluation du personnel de l'Office est obligatoire et doit se faire périodiquement, lors de nos enquêtes, nous avons constaté un personnel démotivé, oisif, qui ne saurait avoir la prétention de dire qu'il est évalué régulièrement. Par conséquent, ce problème se traduit par un personnel non qualifié, démotivé, routinier, qui manque de formation, indiscipliné, ne respectant pas la hiérarchie. Par conséquent, comment peut-il produire un travail efficace et efficient ? Nous pouvons alors dire que le Principe « Promouvoir l'autonomie et l'esprit innovateur », évoqué par Peters et Waterman dans leur théorie, n'est pas pris en compte. A maintes reprises, un processus de modernisation par des politiques de formation et de renouvellement de personnel a été lancé mais les employés y sont réfractaires empêchant à chaque fois le fonctionnement de la boîte. En plus de cela, les décisions de recrutement ou de promotion reposent en partie sur l'affiliation politique des agents, ce qui est en contradiction fréquente avec les principes de compétence et de mérite.

4.7.2. Inefficacité du service informatique et absence d'une base de données

Nul n'est sans savoir que l'informatique est devenue un domaine incontournable dans la vie quotidienne. Presque toutes les sphères de notre vie sont affectées par des ordinateurs¹⁰⁶. Cependant, les Institutions Publiques Haïtiennes demeurent dans l'ignorance presque totale des NTIC alors que nous devrions être au pas avec l'évolution mondiale. L'informatisation est un moyen qui permet aux entreprises d'économiser du temps grâce à l'archivage des données. Un fonctionnaire public travaillant par exemple dans le Service qui délivre des attestations devrait être à même de fournir toutes les informations d'un demandeur dans moins de cinq (5) minutes. Alors que ce que nous constatons, c'est un service lent, qui prend des semaines pour délivrer un service, car l'archivage des informations étant manuel, cela prend du temps de rassembler toutes les informations de l'utilisateur. Ainsi, l'article 159 du Manuel de Règlements Internes d'Août 2012 réclamant que les usagers de l'ONA aient droit à un service fourni avec diligence et respect est enfreint en vertu de la mauvaise qualité des services. En plus, si l'employé part en vacances, les dossiers restent sans suite, au fond de son bureau. Par rapport à cette contrainte, l'employé rentre en conflit avec certains principes prônés par l'ONA en l'article 151, tels : l'abnégation, l'efficacité et même l'efficience.

¹⁰⁶ Joaquim J. Liso, L'importance de l'informatique dans la vie courante, Ottawa, LinkeDin, Novembre 2014, p. 1

4.7.3. Inexistence d'une stratégie de communication

Une entreprise, par rapport à notre analyse systémique, est comme un ensemble organisé composé de différentes fonctions, divers services et individus en permanente interaction ayant tous des objectifs pouvant même être contradictoires. Par rapport à cela, elle devrait pouvoir fonctionner de manière harmonieuse¹⁰⁷. La communication au sein de l'entreprise vise à créer un climat et un contexte favorables à la vie au travail et comporte :

1. La communication institutionnelle (explication des objectifs et des actions de l'entreprise, concertation, diffusion des plans de formation, échanges d'expériences) ;
2. La communication légale (bilans sociaux, information des représentants ...) ;
3. La communication humaine (écoute des salariés et des usagers, échanges internes¹⁰⁸).

En effet, les valeurs de communication représentent le centre nerveux des relations des services publics avec les citoyens et constituent en quelque sorte les oreilles de l'administration à l'écoute de la population et de ses nouveaux besoins. Donc, si les citoyens sont insatisfaits, c'est parce que l'administration publique haïtienne ne repose pas ses prestations de services sur les valeurs collectives. Par rapport à cela, nous constatons à l'ONA des divergences menant à la désinformation et ceci, même au sein des employés. Par exemple, certains employés de l'ONA considèrent la cotisation des assurés comme une simple dépense alors qu'en réalité, elle devrait

¹⁰⁷ Bernard Gazier, Les stratégies des ressources humaines, Paris, Éditions La Découverte (3e édition), 2004, p. 87

¹⁰⁸ Jacques Sornet, Management – Dcg7, Grenoble, Centre de ressources comptabilité finance du Lycée Emmanuel Mounier, Avril 2011, p. 126

être considérée comme un investissement en capital humain, un aspect critique pour le redressement et la croissance économique en Haïti, en plus d'être essentielle pour le bien-être des Haïtiens¹⁰⁹. C'est vrai que certains efforts sont faits pour la vulgarisation des services offerts par l'ONA mais la population requiert beaucoup plus de motivation pour comprendre l'importance d'être un usager de l'ONA.

4.7.4. Espace physique de travail mal aménagé

Il est important pour une entreprise que les services travaillent en parfaite collaboration et soient bien répartis. Cela favorise d'un côté la circulation rapide des informations et d'un autre, une atmosphère de travail sereine.

Cependant, à l'ONA, l'espace physique de travail est très mal aménagé. Certains services sont débordants, un sureffectif caractérisé par des employés qu'on pourrait définir de sinécure, pendant que d'autres sont quasiment vides. Ainsi, on rencontre des services avec des lots de travail traînant sur un bureau à cause de manque de personnel. Dans ce cas, il y a lieu de parler de mauvaise répartition dans l'affectation des employés. Ajoutez à cela, l'inadéquation dans la gestion des moyens financiers et matériels qui limite l'efficience du personnel de l'Institution. Par exemple, certains services sont privés d'imprimante, de papier ou de photocopieuse tandis que d'autres qui en ont ne les utilisent presque pas.

¹⁰⁹ BIT, La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010 Mission du BIT février-mai 2010, Genève, Ilo Crisis, 2010, p. 8

4.7.5. Non-application des dispositions légales

Les lois sont établies afin de permettre une vie sociale organisée, d'éviter le développement de la règle du plus fort, et que chacun agisse pour son bon plaisir, en toute impunité. Étant donné qu'elles doivent concerner toute la société, l'auteur, même direct, d'une loi, ne peut se dispenser de son application. Ainsi, l'obligation pour tous les citoyens de respecter les lois est la meilleure assurance que la liberté, les droits et la sécurité de chacun d'eux soient garantis de manière effective. Alors, il faut rappeler que le non-respect des lois constitue toujours une faute qui, le cas échéant, peut conduire à de lourdes sanctions pénales.

Cependant, nous remarquons un laissez-aller en ce qui a trait à l'application des lois dans les Institutions publiques Haïtiennes, notamment l'ONA. En termes de Gestion des Ressources Humaines, l'article 33 du Manuel de Règlements internes de l'ONA publié en Août 2012 exige le recrutement sur concours et sur titre et l'article 43 contraint tout nouvel employé à une période probatoire de trois (3) mois, alors qu'en réalité, pour être employé de l'ONA, il suffit seulement une recommandation d'un ou plusieurs personnages influents. Et aussi, pour ne pas être licencié, il faut maintenir de bonnes relations avec ces contacts ou céder aux avances d'un cadre plus haut placé. D'un point de vue financier, l'article 214 de la Loi Organique de l'ONA stipule qu'en cas de retard dans la remise des cotisations, les employeurs paieront personnellement à l'ONA, par mois de retard, une majoration de 10% du montant des

cotisations dues, sans préjudice des autres sanctions prévues par la présente loi¹¹⁰. Pourtant les patrons de plusieurs entreprises font complètement fi de cet article. Si l'ONA décide d'engager des poursuites, elles n'aboutissent, en majorité, à aucun résultat en raison des affiliations politiques de certains maîtres d'entreprises.

4.7.6. Manque de dispositions légales

Il est important pour une entreprise d'être à jour quant aux lois qui la régissent. Cela l'empêche de sombrer dans l'anarchie tout en lui permettant d'anticiper certaines situations, de pouvoir les gérer et aussi exercer une certaine coercition quand cela s'avère nécessaire¹¹¹. En Haïti, nous avons une carence en matière légale et pour causes, plusieurs facteurs tels : le laxisme et l'incompétence des Hommes de lois, les politiques adoptées... Par exemple, il n'existe pas de cadre légal explicite garantissant la protection des personnes âgées. De même, il y a lieu de relater l'absence d'une politique claire en faveur des personnes du troisième âge. Par rapport à cela, l'action de l'ONA n'a pas encore l'envergure suffisante pour adresser la situation de ces catégories dans ses fondements¹¹². De plus, certaines lois sont totalement dépassées. Citons à titre d'exemple, l'article 219 de la Loi Organique qui prévoit une amende

¹¹⁰ Haïti Libre, Haïti - AVIS : De nombreuses entreprises ne reversent pas les cotisations à l'ONA, Port-au-Prince, Haïti Libre, 24 mars 2015, p. 2

¹¹¹ Hague Academy of International Law., Recueil des cours : collected courses of the Hague Academy of International Law, Pays-Bas, Martinus Nijhoff Publishers, 1986, p. 265

¹¹² MAST, Résolution 21/23 du conseil des droits de l'homme sur les droits des personnes âgées : situation de la protection et de la promotion des droits des personnes âgées en Haïti, Port-au-Prince, MAST, Mars 2013, p. 6

allant de 100 à 1,000 gourdes au profit de l'ONA pour les employeurs réfractaires et, une doublure de l'amende en cas de récidive. Payer entre 100 et 1000 gourdes d'amende ne signifie rien pour un employeur qui rentre des milliers de Gourdes par jour. Il faudrait par conséquent, ajuster l'amende au coût de la vie.

4.7.7. Le refus de coopération de la part d'entreprises privées et d'usagers

Selon l'Homme de Loi congolais Bola Notele, l'entreprise publique est tout établissement qui, quelle que soit sa nature, est créée et contrôlée par les pouvoirs publics pour remplir une tâche d'intérêt général¹¹³. En vertu de cela, toute entreprise publique devrait être en mesure d'appliquer des sanctions à l'endroit d'éventuels réfractaires.

Cependant, à l'ONA, la réticence des patrons à payer les contributions, particulièrement dans le secteur de la Communication et les institutions scolaires et le refus de remboursement des prêts par certains assurés, ne sont pas punis et par conséquent, engendrent un manque à gagner pour l'Institution.

4.7.8. La culture de la corruption dans la fonction publique

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit être soumise à l'audit de ses dépenses et gains, cela

¹¹³ Eric Milord Magela Kindomba, Le bon fonctionnement des entreprises publiques comme facteur du développement, Cas de l'Office National des Transports, Kinshasa, Université de Kinshasa, Août 2008, p. 16

pour lui permettre la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

L'ONA est, comme nous l'avons précisé, audité chaque année par la CSC/CA et une firme indépendante¹¹⁴. En effet, selon une enquête du BRIDES en Haïti en janvier 2007, très peu (2%) de fonctionnaires publics interrogés admettent que les décisions budgétaires ne sont jamais contrôlées par des structures internes ou externes. Pour 14,3%, ces décisions le sont rarement et elles sont parfois contrôlées pour 16,8% des employés, ce qui suggère une tendance à des audits relativement peu fréquents. Toutefois, la majorité des employés (53%) a précisé qu'un audit externe avait eu lieu au cours des trois années précédant l'étude¹¹⁵. Pourtant, cela n'empêche pas la culture de la corruption au sein des services publics, notamment l'ONA. D'ailleurs comme nous l'avons signalé, la corruption est un mal qui gangrène l'administration Publique Haïtienne. En effet, les fonds de l'ONA sont très mal gérés. Citons, à titre d'exemple, les prêts hypothécaires qui sont accordés sans une enquête sérieuse et une évaluation profonde par les agents de l'ONA. En conséquence, de fortes sommes sont octroyées pour des biens immobiliers de valeur moindre.

Il est à souligner que, d'après ce rapport et le tableau du classement de l'intégrité des Institutions Publiques, les employés du secteur estiment le niveau d'intégrité de l'ONA à

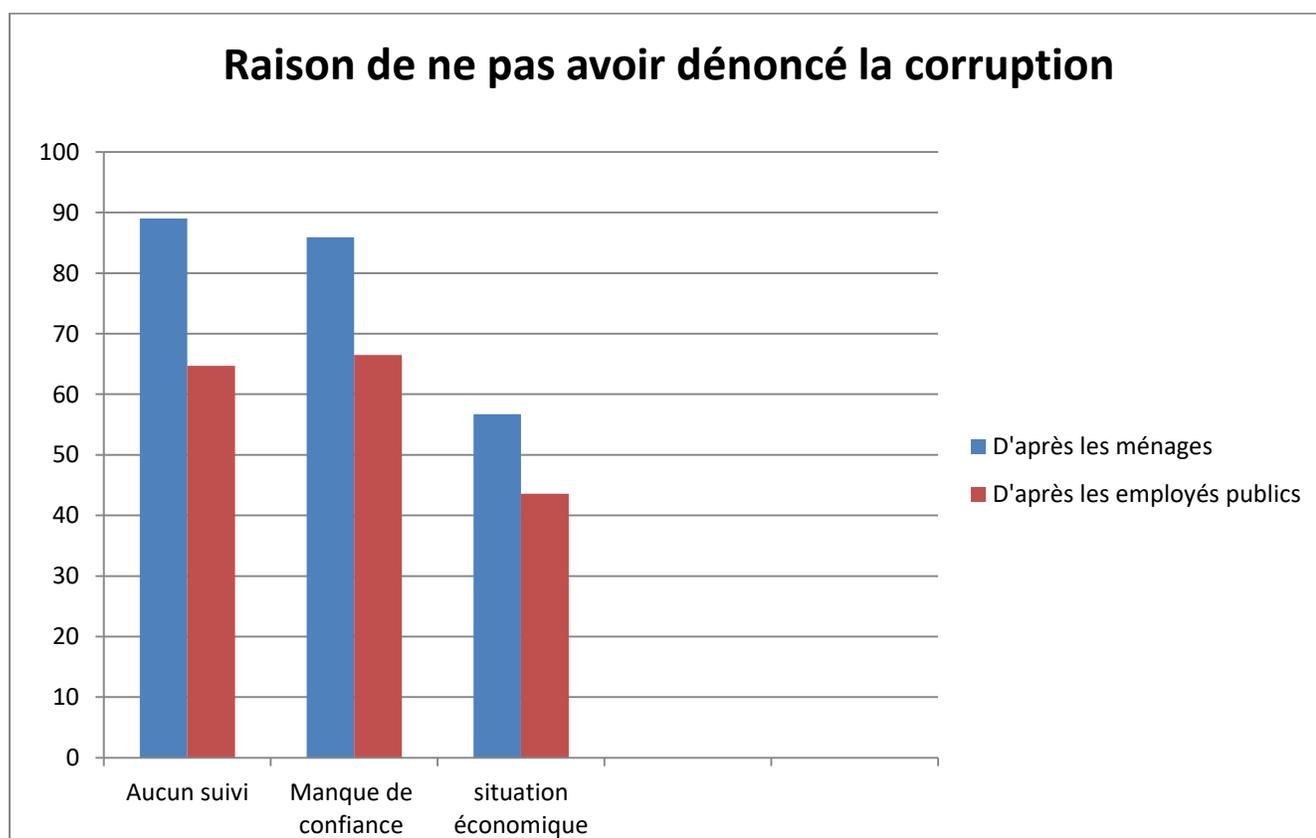
¹¹⁴ Junot Jean Baptiste, Emmanuel Ménard : « Il s'agissait d'une opération financière normale », Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 26 février 2016, p. 1

¹¹⁵ BRIDES, Gouvernance et Corruption en Haïti, Port-au-Prince, Banque Mondiale, janvier 2007, p.76

8.45%.¹¹⁶. Encore selon l'enquête du BRIDES, la corruption est en quelque sorte acceptée dans les Institutions Publiques. Nous le démontrons à travers le graphe qui suit.

Graphe 3

Représentation graphique des raisons pour lesquelles les ménages et les employés publics ne dénoncent pas la corruption



Source : BRIDES, Gouvernance et Corruption en Haïti, Port-au-Prince, Banque Mondiale, janvier 2007, p. 125

¹¹⁶Ibid, p.60

À la question sur la raison pour laquelle ceux qui sont témoins de la corruption ne choisissent pas de la signaler, un plus fort pourcentage des ménages (89%), par rapport à 64,7% chez les employés du secteur public, ont carrément jugé qu'il n'y aurait aucun suivi après la dénonciation. Parallèlement, 85,9% des ménages ont estimé que le manque de confiance était une raison importante ou très importante pour ne pas signaler la corruption, contre 66,5% des employés du secteur public. Les ménages sont plus enclins à penser que les pots-de-vin sont justifiés par la situation économique, et 56,7% d'entre eux voient là une raison importante ou très importante, contre moins de la moitié des employés du secteur public (43,6%).

Nous pouvons à travers cela, affirmer que la corruption est l'un des obstacles qui entravent le bon fonctionnement des Institutions Publiques, notamment l'ONA et par conséquent, l'appareil administratif public fait l'objet d'un soupçon profond et durable dans l'opinion de ses usagers.

Dans ce chapitre, nous venons d'évaluer la qualité de service offerts par l'ONA par rapport aux contraintes structurelles auxquelles l'Institution fait face. S'il faut mesurer, il convient d'avoir de bons indices. Par rapport à cela, cinq (5) grands indicateurs peuvent aider à situer la qualité des services, indicateurs que nous vérifions par rapport aux contraintes précitées.

Il y a d'abord les indicateurs de perception qui désignent une impression globale ou de ressenti de la part de l'utilisateur, la manière dont il conçoit la qualité des services. Nous avons constaté qu'à l'ONA, les contraintes structurelles engendrent une mauvaise mention pour la

qualité des services durant la période 2009-2015. Nous parlerons plus loin de la satisfaction de l'utilisateur en vérifiant l'hypothèse II.

Ensuite les indicateurs de rapidité : diligence, rapidité, vitesse, compréhension de l'agent... qui visent à évaluer si les services sont rendus à temps et de manière efficace. Nous avons pu remarquer que les services sont lents et que les employés par manque de formation, entre autres, ne se mettent pas à l'écoute des usagers de l'ONA durant la période 2009-2015.

Puis, les indicateurs de fiabilité : confiance et respect des engagements pris, sécurité qui analysent le niveau de crédibilité. Par rapport à notre enquête auprès des usagers pour la période 2009-2015, nous avons pu remarquer que le niveau de confiance placé dans l'Institution est faible. Une des raisons majeures est que l'ONA n'a pas assez de poids pour contraindre certains employeurs à verser la cotisation de l'employé et quand ce dernier devrait bénéficier d'une pension, il n'est pas habilité à l'obtenir.

Par la suite, les indicateurs de disponibilité : mise à disposition, réactivité, présence, considération. À l'ONA, l'utilisateur n'est pas toujours pris en compte. Souvent, il passe des heures dans l'attente d'un service et l'agent public n'est pas assez réactif face à ses obligations.

Enfin, les indicateurs de confort : facilité, simplicité, commodité, simplification qui présentent les conditions d'attente. A travers notre enquête, la majorité des usagers se sont plaints d'un service difficile, lent et qu'ils attendent dans un environnement bruyant, restreint et sur du matériel non confortable.

Ces indicateurs peuvent sans conteste s'appliquer *mutatis mutandi mutandis* au secteur public¹¹⁷. À travers cela nous pouvons dire que notre hypothèse secondaire I a été vérifiée, à savoir : « Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques Haïtiennes, notamment le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas, ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015».

¹¹⁷ K. Ishikawa, La gestion de la qualité, outils et applications pratiques, Paris, Dunod, 1990, p 51

Chapitre V

L'Insatisfaction des usagers du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009-2015 / Vérification de l'hypothèse secondaire II

Au chapitre précédent, nous avons mentionné le mode de fonctionnement de l'Office National d'Assurance-Vieillesse, situé dans la Commune de Delmas, analysé ses différentes composantes, identifié les différentes contraintes structurelles auxquelles elle fait face et, ce qui a abouti à la vérification de l'hypothèse secondaire I considérée comme la variable indépendante. Dans le cadre de ce chapitre, nous allons vérifier notre hypothèse secondaire II qui stipule que: L'insatisfaction des usagers du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009-2015. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons effectué un travail de terrain et travers les données collectées nous allons expliquer en vue de la vérification de notre hypothèse secondaire II.

Les administrations publiques doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. La qualité, la rapidité et la quantité de services sont les trois paramètres que la société exige de ses pouvoirs publics. Étant donné que le rythme des changements

sociétaux augmente, les administrations publiques doivent également être en mesure de répondre à l'évolution de la demande en proposant de nouvelles solutions.

La compréhension et l'évaluation de la satisfaction constituent un facteur majeur. Malgré de réelles difficultés quant à l'évaluation et à l'interprétation des approches qui caractérisent son appréciation, la satisfaction est un concept largement admis. L'approche la plus courante est le recours à des enquêtes de satisfaction réalisées qui ont pour but d'évaluer le niveau des usagers.

La notion même de satisfaction est en effet complexe. Elle recouvre au moins trois (3) réalités :

- 1- L'attente par l'utilisateur d'un certain type de produit ou de service
- 2- La qualité attendue une fois que ce service est défini
- 3- Enfin la qualité perçue lorsque le service est rendu.

Cette complexité est accrue par le fait que l'utilisateur est aussi un citoyen et un contribuable et que cette triple qualité induit de sa part des réactions plus complexes que celles du client d'une entreprise privée.

Le concept de satisfaction soulève toutefois de nombreuses difficultés, comme :

- 1- La satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps ; de nouvelles expériences et de nouveaux niveaux de sensibilisation ou de connaissance modifieront les niveaux de satisfaction potentiels susceptibles d'être atteints.

- 2- Il est fort possible qu'elle soit complexe et qu'elle naisse d'un ensemble d'expériences antérieures, contemporaines et postérieures au moment auquel elle est évaluée.
- 3- Elle survient dans des contextes sociaux variés et fluctuants, qui ne peuvent pas toujours être prévus ou expliqués à l'utilisateur.
- 4- L'utilisateur peut avoir des difficultés à exprimer pourquoi il est satisfait, notamment lorsqu'il s'agit d'aspects moins tangibles des services.
- 5- Il peut être plus facile d'exprimer les raisons d'une insatisfaction, en particulier si celle-ci est exceptionnelle¹¹⁸.

Si la prise en compte de la satisfaction de l'utilisateur figure depuis longtemps comme un objectif essentiel de la réforme de l'État, on s'est rarement préoccupé d'interroger cet utilisateur sur ses attentes et sur ses motifs de satisfaction. En d'autres termes, ceux-ci ont largement été présumés par les décideurs publics.

5.1. Les Usagers de l'ONA

Précisons que ceux ou celles qui fréquentent le siège central de l'ONA peuvent être répartis en trois (3) groupes :

- Premièrement, celui des usagers ordinaires qui viennent apporter la cotisation des assurés des entreprises, sollicité des services disponibles pour les non-assurés.

¹¹⁸ Communities Scotland, Document d'orientation Européen Sur La Gestion de la Satisfaction Client, Paris, GSC, 2006, p.15

- Deuxièmement, celui des assurés qui viennent eux-mêmes payer leurs cotisations.
- Troisièmement, les pensionnés qui viennent toucher leurs prestations de vieillesse ou solliciter des prêts.

En Haïti, la tranche des personnes âgées de la population est souvent abandonnée à elle-même. Seuls ou accompagnés de plus jeunes, les personnes âgées qui fréquentent le siège central de l'ONA dans la Commune de Delmas pour recevoir leurs cotisations de Pension de Vieillesse ont parfois la vie dure par le manque de dispositifs adéquats pouvant les accueillir, ajouté aux manques de prise en charge, de suivi de ces derniers et la lenteur des agents publics de cette institution. Ceux qui se rendent au siège central de l'ONA de Delmas ne sont pas seulement des personnes âgées mais aussi des gens de tranches d'âges inférieures qui sont soit des assurés (Les assurés de l'ONA sont des personnes exerçant une activité économique dans des institutions privées et des institutions mixtes de l'État.) venant sollicités un des services de l'Institution ou d'autres personnes n'étant pas des assurés désireux aussi un des services offerts de l'ONA.

5.2. Attente des usagers de l'ONA

Les attentes jouent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'influencer la satisfaction des clients vis-à-vis des services, ces derniers étant à leur tour déterminés par de très nombreux facteurs.

On peut soutenir que les éléments influençant les attentes sont même plus nombreux en ce qui concerne les services publics.

Étant donné l'importance capitale des attentes, il faut à tout prix comprendre la façon dont elles prennent forme. Les facteurs fondamentaux les plus couramment considérés comme ayant une influence sur les attentes selon Quality Accounts Commission sont décrits ci-après :

1- Les besoins personnels : tout client ou usager d'un service à ce qu'il considère comme un ensemble de besoins personnels fondamentaux pour lequel il fonde des attentes envers le service. Ces besoins varient suivant les services et les clients. Il est nécessaire de comprendre précisément ces besoins pour concevoir un service adéquat.

2- L'expérience passée : de nombreuses personnes auront déjà eu une première expérience avec le service. Cette expérience passée influencera en partie les futures attentes qu'elles auront envers le service. Peuvent intervenir leur expérience passée avec le service concerné mais aussi leur expérience d'autres services – pour les services publics, les attentes seront influencées par l'expérience des personnes avec des services privés similaires.

3- La communication par le *bouche à oreille* : les attentes seront façonnées par des propos issus de sources autres que le fournisseur du service. Il peut s'agir, par exemple, de la famille, des amis et des collègues, mais plus largement des médias et d'autres organismes.

4- La communication explicite du service : les propos tenus par le personnel ou énoncés dans des brochures ou autres supports publicitaires peuvent avoir un impact direct sur les attentes.

5- La communication implicite du service : elle recouvre des éléments tels que l'aspect physique des bâtiments, leur rénovation pouvant par exemple faire espérer au client que la qualité d'autres aspects du service a été améliorée¹¹⁹.

L'impact de l'image de marque ou de la réputation du service (qui font partie de la communication par le bouche à oreille mentionnée ci-dessus) sur les attentes est considéré comme un élément capital dans plusieurs études réalisées dans les secteurs public et privé.

Il semblerait qu'il soit tout particulièrement important pour les services publics, et ceci pour deux (2) raisons majeures.

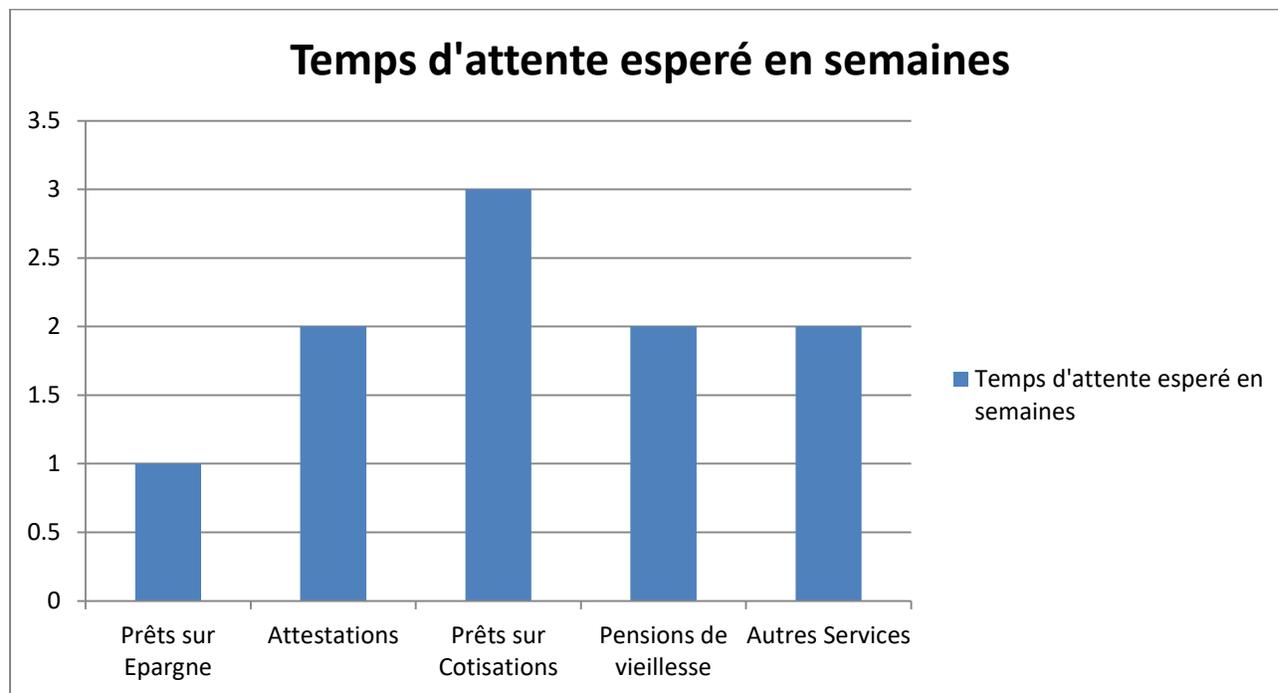
- En premier lieu, en l'absence d'informations détaillées sur des services concurrents ou des solutions alternatives, l'image gagnerait en importance.
- Ainsi, il est fort probable que ce paramètre devienne un aspect majeur de l'opinion portée sur les nombreux services publics, étant donné le choix généralement plus restreint et le peu d'éléments de référence à disposition des clients.

Les attentes fondées envers les services publics seraient en particulier influencées par l'opinion que les personnes ont de l'État et des hommes politiques.

Graphe 4

¹¹⁹ Institut européen d'Administration publique, La Gestion de la satisfaction du client, Maastricht, EUPAN, 2007, p. 30

Temps d'attente espéré en semaines



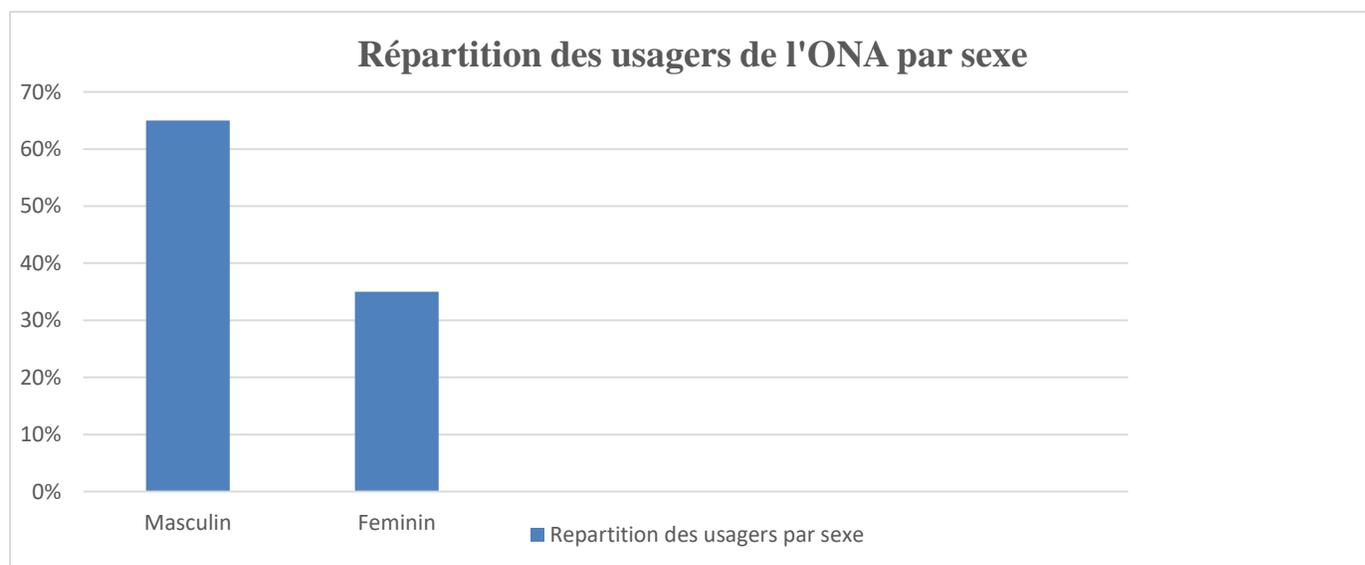
Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse dans la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017

L'Administration publique haïtienne est financée par les contributions des usagers à travers les organes de perception de l'Etat. Donc, ils sont à la recherche des services publics accessibles, de meilleure qualité, en quelque sorte capable de leur procurer une satisfaction à la hauteur de leur attente. Par rapport à cela, la connaissance des formalités ou procédures à remplir pour bénéficier d'un service dans les institutions publiques ne devrait pas être une difficulté, pourtant le siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse à la Commune

de Delmas confronte ce problème. D'après ce tableau, on a pu évaluer l'attente des usagers de l'ONA dans la Commune de Delmas en ce qui a trait au nombre de semaines selon eux qu'ils devraient attendre pour bénéficier les services mentionnés. On remarque que pour les catégories : Services Attestations, Pensions de vieillesse et autres services, le temps d'attente est estimé à deux (2) semaines, tandis que pour les prêts sur cotisations le temps d'attente est plus élevé, soit 3 semaines. Le prêt sur épargne est le point où l'attente des usagers est au plus bas, soit une semaine. Cependant, la réalité sur cette question est tout autre.

5.3 Caractéristique des Usagers de l'ONA

Graphe 5

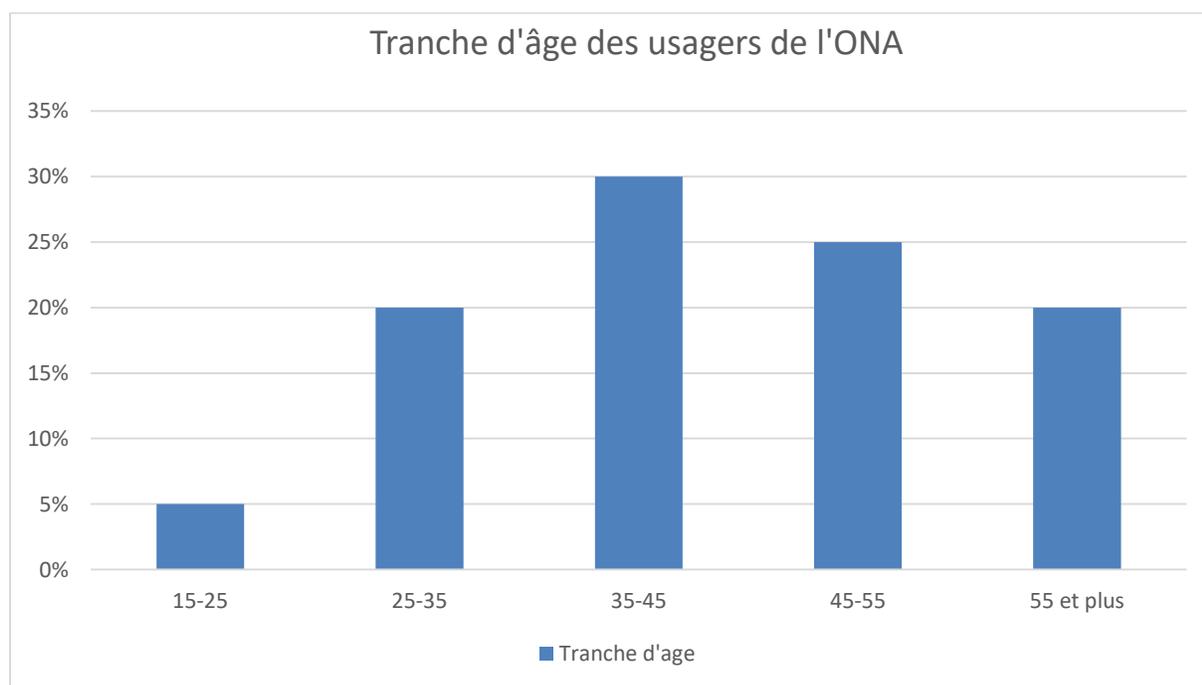


Source : Données recueillies au siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse, dans la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017

Ceux qui fréquentent au quotidien le siège central de l'ONA dans la Commune de Delmas sont nombreux et de sexes différents. Dans le cadre de cette enquête, d'après le tableau ci-dessus, sur un échantillon de cent (100) usagers, on constate que : 65% sont de sexe masculin et 35% de sexe féminin. Ce qui revient à dire que les hommes fréquentent beaucoup plus le siège central de l'ONA que les femmes, par rapport au fait que les hommes travaillent beaucoup plus que les femmes, ces dernières étant plus investies dans le secteur informel.

Graphe 6

Répartition des usagers par Tranche d'âge



Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse dans la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017

L'ONA comme étant une institution prenant en charge des risques sociaux de la vieillesse par le versement de frais de pension vieillesse aux pensionnés, disons également qu'elle donne des prêts et gère les fonds des assurés. D'après les résultats de notre enquête, plus précisément selon le graphe 5, les tranches d'âge les plus nombreuses sont : **35-45** ans et **45-55** ans, soit un total de 55%. En ce sens, on pourrait dire que les personnes âgées sont celles qui fréquentent beaucoup plus le siège central de l'ONA. Le taux le plus bas est celui des personnes âgées entre 15 et 25 ans avec 5%. Cela peut s'expliquer par le fait que le pourcentage de jeunes issus de la population active qui effectivement travaillent est très bas et que les prestations sociales fournies concernent beaucoup plus les personnes âgées.

5.4. Type de services sollicités

Selon Lovelock, les services sont comme des actions, des processus et des prestations¹²⁰. Et d'après Léon Duguit, un service public est toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par le gouvernement, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante¹²¹.

¹²⁰ Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, Université de Pensylvannie, Prentice Hall, 2010, p. 341

¹²¹ Léon Duguit. *Traité de droit constitutionnel*, Paris, Ellipses, 2000, p.157

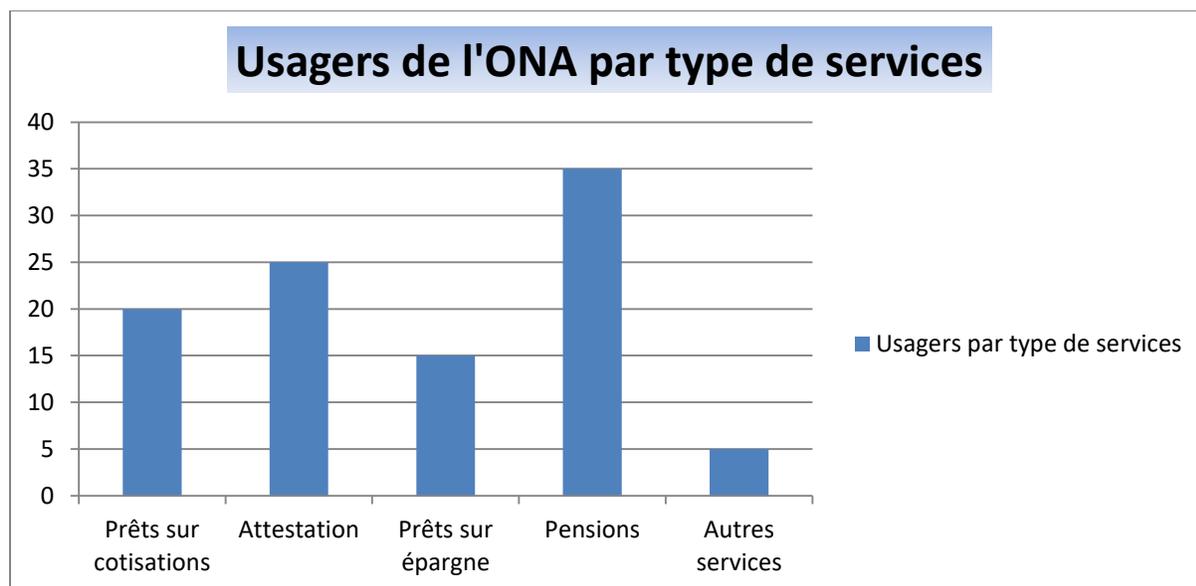
L'Office National d'Assurance-Vieillesse, qui est une institution de sécurité sociale, chargée de réguler la vie sociale par l'instrumentalisation de la politique sociale de l'Etat haïtien en matière des risques sociaux de la vieillesse, de l'invalidité et de la survivance des travailleurs du secteur privé, aussi il gère et donne des prêts, le siège central de cette Institution dans la Commune de Delmas offre plusieurs services à ses usagers, mais selon le traitement des données recueillies lors de notre enquête on a remarqué que certains sont plus sollicités que d'autres¹²².

Ainsi on peut citer :

- 1- Le service de la Pension Vieillesse
- 2- Le service d'Attestation
- 3- Le service Prêts sur cotisations
- 4- Le service Prêts sur épargne

Graphe 7

¹²² Selon l'article 177 de la loi organique de l'ONA et la loi du 25 août 1971 constituant une référence du cadre légal



Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse, dans la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Mai-Juin 2017

Parmi les personnes interrogées lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche :

- 35 usagers sur 100 avaient sollicité le service de Pensions, soit 35% de la population enquêtée.
- Par contre, 25 d'entr'elles avaient réclamé le service d'Attestation soit un pourcentage de 25 % ; 15 nécessitaient les Prêts sur épargne soit 15%
- 20 avaient besoin du service de Prêts sur cotisations soit 20%.
- Enfin, 5 répondants ont sollicité pour la rubrique « autres services », ce qui représente un pourcentage de 5%.

Ayant pour champ d'application « Assurance vieillesse obligatoire», l'ONA, précisément au sein du siège central de l'Institution dans la Commune de Delmas s'efforce à travers ses services délivrés de respecter ce, pour quoi elle a été fondée. Et, selon les données de notre enquête que montre le tableau ci-dessus, on voit que les usagers sollicitent beaucoup plus le service de pension.

5.5. Temps pris par service

Le luxe le plus recherché et le plus inaccessible : le temps¹²³. Le sentiment de manquer de temps qui en découle est encore accentué par l'idée que le temps est à soi et qu'on ne veut pas le perdre, il est précieux. De nombreuses entreprises de service ont compris cette aspiration à gagner du temps. Pour y répondre, elles mettent en place de nouvelles organisations, développent de nouveaux outils et créent parfois de nouveaux services.

Souvent critiqués sur les délais de traitement et d'attente, de plus en plus de services publics s'intéressent à la question du temps et aux attentes de leurs usagers dans ce domaine. Cette préoccupation se généralise dans les services publics qu'ils soient nationaux ou locaux. En effet, ils sont nombreux à s'engager dans des démarches d'amélioration de la qualité de service rendue à l'utilisateur au sein desquelles la notion de temps occupe une place importante.

Au local du siège central de l'ONA, dans la Commune de Delmas, d'après les informations recueillies auprès de certains fonctionnaires de l'Institut, ajoutées aux résultats de notre enquête on se demande si l'ONA se préoccupe du facteur de temps en ce qui a trait à la livraison de ces différents services. Parce que malgré le délai indiqué en vue de l'obtention pour chaque service, les usagers de cette institution se plaignent toujours.

Tableau 3

Tableau des services sollicités par rapport au nombre de temps pour être délivrés

Services de l'ONA	Temps pris pour bénéficiaire du service
1- Pension	4 semaines ou plus
2- Attestation	4 semaines ou plus
3- Prêts sur cotisation	52 semaines ou plus
4- Prêts sur épargne	8 semaines ou plus
5- Autres services	8 semaines ou plus

Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse, à la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017.

5.6. Degré de satisfaction des usagers

La satisfaction est généralement définie comme étant l'opinion d'un client résultant de l'écart entre la perception du produit ou service consommé et ses attentes. D'après Evrard, la satisfaction est un construit à la fois cognitif et affectif qui survient lors d'une transaction spécifique¹²⁴. En effet, elle comprend trois caractéristiques :

- 1) la nature de l'état psychologique : c'est-à-dire la satisfaction est vue comme une réponse émotionnelle ;
- 2) la nature de l'expérience : il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une expérience de service. La satisfaction est ainsi un jugement de valeur et un avis que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté ;
- 3) le caractère relatif de la satisfaction : l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par l'utilisateur et une base de référence initiale¹²⁵.

Un service public n'est pas simplement une prestation de service, il participe également à la cohésion de la société. De nos jours, la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Dans les services

¹²⁴ Yves Evrard & Alain Busson, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica, 2004, p. 32

¹²⁵ M. Ragainie Aurélien, *L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés*, Orléans, IAE d'Orléans, p 8

publics, de nombreux facteurs influencent la satisfaction de l'utilisateur. Le sentiment de satisfaction est dépendant des références sociales, culturelles et personnelles de chaque usager.

Selon Kenneth Kernaghan, les indices de satisfaction sont déterminés par cinq (5) facteurs principaux :

- 1- Rapidité d'exécution
- 2- Compétence du personnel
- 3- Courtoisie
- 4- Équité
- 5- Résultat¹²⁶.

Face à l'évolution des attentes et des exigences accrues des usagers vis-à-vis des services publics, la prise en charge et la gestion des usagers insatisfaits revêtent une importance capitale pour transformer la perception du service rendu. En effet, il est prouvé qu'une insatisfaction bien gérée, génère plus de confiance de la part d'un usager qu'il n'en avait avant l'incident¹²⁷

¹²⁶ Kenneth Kernaghan et al, L'administration publique de l'avenir, Toronto, Institut d'Administration publique au Canada, 2004, p 50

¹²⁷ Stanislas Huin, Gérer l'insatisfaction des usagers des services de l'État, Paris, Weave, 2014, p. 5

Tableau 4**Tableau du degré de satisfaction des usagers de l'ONA**

Degré de satisfaction	Pourcentage d'usagers
1- Pas du tout satisfait	80 %
2- Assez satisfait	10%
3- Moyennement satisfait	5%
4- Satisfait	4%
5- Tout à fait satisfait	1%
Total	100%

Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse, sis à la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Mai-Juin 2017

Lors de notre enquête, nous avons essayé de déceler le degré de satisfaction des usagers par rapport à la qualité des services offerts. Sur un effectif de 100 enquêtés : 80 déclarent qu'ils ne sont pas satisfaits du service délivré, 10 sont assez satisfaits, 5 sont moyennement satisfaits, 4 sont satisfaits et 1 est tout à fait satisfait.

Donc, 80% des répondants estiment que leur degré de satisfaction est très faible par rapport aux services fournis au sein du siège central de l'ONA à la Commune de Delmas.

5.7. Ecart entre le temps d'attente espéré et le temps pris pour bénéficier un service.

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, la non-satisfaction est le fait qu'un besoin ou une attente ne soient pas satisfaits, ou en d'autres termes, le fait qu'une personne soit déçue dans son attente dans le cadre d'un service fourni.

Plusieurs éléments peuvent témoigner la cause comme :

1) L'irrégularité dans le délai de la livraison de services ainsi que la qualité. En ce sens, par rapport aux contraintes structurelles que confrontent l'ONA, ses agents publics qui doivent fournir des services efficaces et de bonne qualité mettent trop de temps quant à la livraison par rapport au délai fixé selon l'Institution.

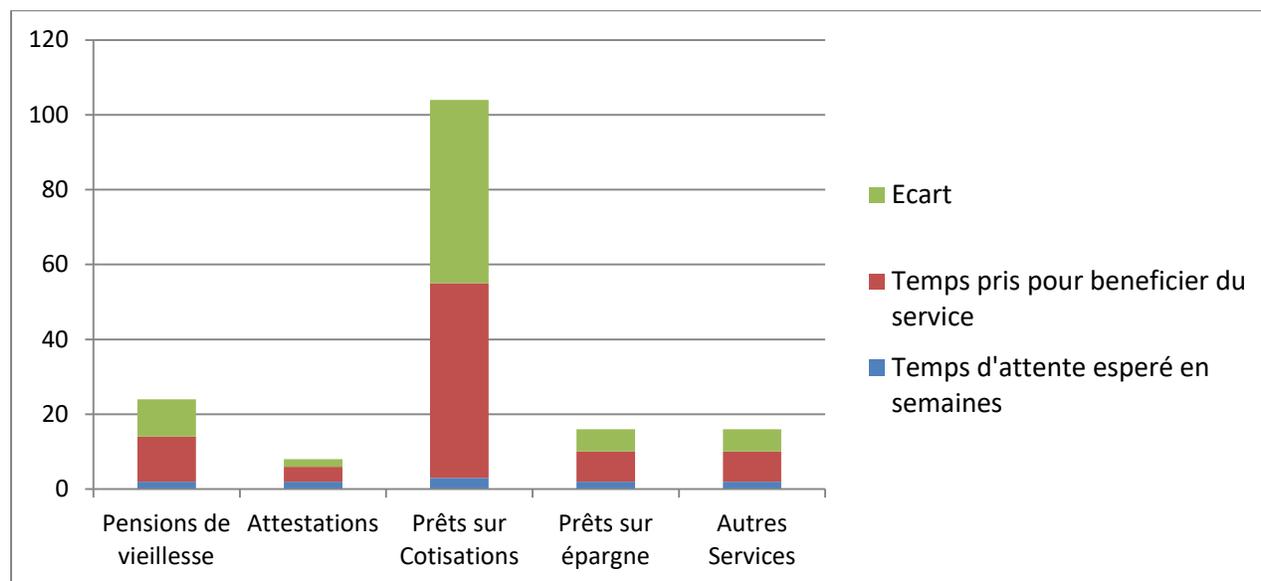
2) Le Clientélisme qui est un système d'échanges interpersonnels non marchands de biens et de services échappant à tout encadrement juridique, entre des individus disposant de ressources inégales (le « patron » et ses « clients »). Jean-François Médard distingue deux (2) types de clientélisme :

-Formel, quand il est codifié comme dans le cas du féodalisme

-Informel, aussi appelé patronage quand il peut prendre la forme du favoritisme lorsque le « patron » cherche à élargir sa sphère d'influence par l'octroi d'avantages indus. De nos jours, ce phénomène est très présent dans les Institutions publiques Haïtiennes, notamment au sein du siège central de l'ONA, car selon les témoignages de certains usagers et même de certains cadres de ladite institution pour avoir bénéficié des services offerts par l'ONA, le recours au clientélisme s'avère être la meilleure option. Ces phénomènes engendrent parfois l'abandon de certains usagers des différents services offerts, ce qui fait que ces usagers recourent à d'autres institutions privées pour des services non-fournis ou non-satisfaits par l'ONA comme le service de Prêts.

Graphe 8

Écart entre le temps espéré et le temps pris



Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse, à la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017

Tableau 5

Tableau des Écarts entre le temps espéré et le temps pris

Services sollicités	Temps d'attente espéré	Temps pris par service	Ecart
Pension	2 semaines	12 semaines	10
Attestation	2 semaines	4 semaines	2
Prêts sur cotisation	3 semaines	52 semaines	49
Prêts sur épargne	2 semaines	8 semaines	6
Autres services	2 semaines	8 semaines	6

Source : Données recueillies à l'Office National d'Assurance-Vieillesse, à la Commune de Delmas lors de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail de recherche, Port-au-Prince, Juin 2017

Comme le montrent ce graphique et ce tableau, le temps pris avant l'obtention d'un service est le double ou plus du temps d'attente. Cela prouve qu'au sein de l'ONA, le facteur temps n'est pas bien géré ou n'est pas pris en compte alors qu'il constitue un élément important quant à l'amélioration des services. Ce problème engendre une insatisfaction chez les usagers en plus des autres éléments qui y contribuent. Alors en comparant ces données et le tableau du degré de satisfaction des usagers de l'ONA, la raison pour laquelle 80% des usagers sont insatisfaits est

très justifiée. Par rapport au degré de satisfaction des usagers qui est très faible, on constate alors une non-satisfaction de ces derniers.

Ainsi, nous avons vérifié notre hypothèse secondaire II qui ainsi formulée : «L'insatisfaction des usagers du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas de 2009-2015 ».

Les hypothèses secondaires I et II sont vérifiées. Toutes les deux étant parties intégrantes de notre hypothèse générale. Aussi, affirmons-nous que notre hypothèse générale est elle-même vérifiée. Par conséquent, l'énoncé ainsi formulé « Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l'insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015 » devient une vérité scientifique.

Conclusion

Il est évident que le service public en Haïti fonctionne dans le pire des états. Que ce soit la concentration de ces derniers dans la capitale ou les dispositions qu'ils offrent, tout laisse à désirer. L'irresponsabilité et l'insouciance frappante des fonctionnaires publics contribuent nettement à la déprédation du système.

Pour l'Haïtien, il est ordinaire que le service public lui offre ses piètres performances. Il n'en revendiquera rien en retour. On se demande pourtant comment peut-on ignorer des faits aussi probants quand on constate les conditions? En plus, les usagers auront à payer les traitements infrahumaines, les dérives et la corruption flagrante qui leur sont infligées.

Car on se moque vivement des usagers qui se plaignent des services et défendent leurs droits. « Où tu te crois être ? Reviens sur terre, ici c'est Haïti ! C'est la réalité haïtienne, mon ami ! »... Autant de slogans qui encensent le mythe que le service public est réservé aux indigents.

Si les citoyens sont insatisfaits, c'est parce que l'administration publique haïtienne ne repose pas ses prestations de services sur les valeurs communes. Et si les prestations de services ne produisent pas suffisamment de résultats pour la population en termes de qualité, c'est parce que les ministères et les organismes gouvernementaux n'ont pas une vision stratégique claire des valeurs managériales partagées par tous et ne prennent pas en compte les difficultés appelées contraintes structurelles qui les handicapent.

Dans la plupart des pays en développement, la garantie d'une plus grande sécurité de revenu aux personnes âgées s'avère être une des questions sur lesquelles l'État devrait porter un regard plus imposant. En Haïti, l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) est l'institution publique qui s'occupe de ce problème. En effet, c'est l'organe chargé de collecter les cotisations de tous les employés des établissements commerciaux, industriels, agricoles durant les années productives de leur vie pour ensuite leur assurer des prestations lorsqu'ils ne sont plus capables de travailler.

Face à cette problématique, l'ONA, notre objet d'étude dont le siège central situé dans la Commune de Delmas, est cependant confronté à des contraintes structurelles, ce qui affecte l'efficacité de ses services et se traduit par l'insatisfaction des usagers. De là, nous avons formulé comme Hypothèse Générale : « **Les contraintes structurelles, auxquelles font face les Institutions publiques Haïtiennes, ont influencé la qualité des services offerts et entraîné l'insatisfaction des usagers, notamment ceux du siège central de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas au cours de la période 2009-2015** ».

Dans le cadre de cette étude, pour que notre démonstration logique soit correcte, nous avons précisé à priori notre cadre théorico -conceptuel. En effet, nous avons précisé d'une part, notre théorie de référence : Celle de la gestion et de l'amélioration des services de Peters et Waterman ayant élaboré huit (8) principes utilisés dans l'estimation de la performance des organisations qui est très pertinente pour notre travail de recherche.

D'autre part, nous avons opérationnalisé les concepts-clés qui ont rapport à notre hypothèse générale. Dans un troisième moment, nous avons précisé la méthodologie qui nous a permis de produire un travail scientifique valable. Car cette méthodologie nous a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives.

Ensuite, nous avons présenté des considérations sur les institutions publiques, les contraintes structurelles, la qualité de service et d'autres notions ayant rapport à notre champ d'étude. Egalement, nous avons précisé notre travail dans un cadre spatio-temporel. Notre cas d'étude c'était le siège central de l'ONA dans la Commune de Delmas tout en effectuant un historique de cette institution ajouté d'une présentation de cette Commune.

Par la suite, nous sommes revenus à l'hypothèse générale subdivisée en hypothèses secondaires I et II. D'une part, l'hypothèse secondaire I précisait que : **Les contraintes structurelles auxquelles font face les Institutions Publiques en Haïti ont influencé la qualité des services offerts au cours de la période 2009-2015.** Afin de la vérifier, nous avons présenté la structure organisationnelle de l'ONA, les différentes contraintes structurelles auxquelles elle fait face en nous basant sur les données recueillies, les observations directes, des articles, des revues littéraires se rapportant à notre sujet.

Au regard de l'insatisfaction éprouvée par les usagers vis-à-vis des services offerts par l'ONA, nous avons vérifié, d'autre part, notre hypothèse secondaire II ainsi énoncée : **Les usagers de l'Office National d'Assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas ont été insatisfaits au cours de la période 2009-2015.** Pour y arriver, nous nous sommes basés

sur les résultats de notre enquête et de celles d'enquêtes antérieures, mais aussi et surtout sur les témoignages de certains cadres et usagers de l'Institution.

Au cours de l'élaboration de ce travail, nous avons confronté de nombreux problèmes tels ceux d'ordre théorique, pratique et de rétention d'informations. Nous concluons ce travail par quelques suggestions qui pourraient, si elles deviennent effectives, contribuer à la bonne marche de l'institution et ainsi positiver la satisfaction de ses usagers :

- 1- Evaluation des compétences des ressources humaines travaillant au sein de l'ONA, pour éviter de licencier des employés qualifiés et expérimentés, et pour une meilleure affectation de ces ressources humaines, ce qui amènera une réduction stricte du personnel, permettant d'éliminer les dépenses inutiles,
- 2- Evaluation des ressources financières de l'ONA, pour voir à quel niveau l'ONA pourrait financer sa réforme et sa modernisation, tout en gardant une bonne santé financière,
- 3- Inventaire du portefeuille de l'ONA, pour connaître vraiment les créances de l'ONA et proposer un plan de recouvrement dynamique et efficace,
- 4- Remaniement de la structure organisationnelle de l'ONA, pour faciliter le travail d'une nouvelle structure plus dynamique,
- 5- Formation pour le personnel restant si nécessaire, pour pouvoir mieux l'adapter aux nouvelles méthodes de travail provenant de l'installation des nouvelles technologies,
- 6- Effectivité de l'informatisation, qui permettra l'efficacité et l'efficience des services de l'ONA pouvant garantir un climat de confiance tant aux assurés et aux épargnants, qu'aux employeurs,

- 7- Renforcement des structures administratives, pour éviter les gaspillages des fournitures, la mauvaise utilisation des matériels de travail, et pour une meilleure gestion des biens de l'ONA,
- 8- Modification de certains chapitres de la Loi Organique, pour renforcer les sanctions contre les entreprises qui refusent de se soumettre aux obligations légales,
- 9- Application intégrale et sans parti pris du Règlement Interne, surtout au moment des recrutements et des promotions, et aux avantages sociaux accordés aux employés,
- 10- Mise en place du Conseil d'Administration selon les prescrits de la Loi Organique, pour un meilleur contrôle dans les décisions d'avenir de l'ONA,
- 11-Intégration plus effective, dans les avantages offerts par l'ONA, du secteur informel, ce dernier représentant près de 90% des emplois dans l'économie nationale,
- 12-Relocalisation de certains services en fonction de leur liaison, pour une meilleure collaboration des différents Services, pour éliminer aussi certaines pertes de temps telles : le trajet entre le service de Statistique et des Archives pour déclasser et reclasser un dossier dans le Service des Comptes Individuels,
- 13- Rejeter la culture du résultat reviendrait à geler toute modernisation de l'Etat. Parallèlement, la prôner comme un slogan sans en redéfinir plus précisément le contenu tant pour les agents que pour l'opinion, ne pourrait que mener à un rejet massif de cette même modernisation.

Bibliographie

1. **Association Internationale de la sécurité sociale**, Régime de sécurité sociale dans le monde, Genève, AISS, 1999, 127 p.
2. **AURÉLIEN**, M. Ragainne, L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés, Orléans, IAE d'Orléans, 23 p.
3. **BATAL**, Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 1 : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences, Paris, Ed. d'organisation, 1997, 256 p.
4. **BATAL**, Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 2 : Évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de GRH, Paris, Ed. d'organisation, 1998, 253 p.
5. **BEAUD**, Jean-Pierre et Jean-Guy **PRÉVOST**, Statistics, Public Debate and the State, 1800–1945: A Social, Political and Intellectual History of Numbers (Studies for the International Society for Cultural History), Montréal, Routledge, 2016, 256p.
6. **BELFORT**, Jocelyn, ONA : Bilan et nouveaux services, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 30 mai 2015, 2 p.
7. **BERNARDIN**, Claude et Joseph **FOLLIET**, Paris, Chronique sociale de France, 1962, 110 p.
8. **BIT**, La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010, Genève, Ilo crisis, février-mai 2010, 160 p.

9. **BIT**, Répertoire des instruments internationaux de sécurité sociale, Genève, Ilo crisis, 2003, 16 p.
10. **BORGETTO**, Michel, Logique assistantielle et logique assurantielle dans le système français de protection sociale : les nouveaux avatars d'un vieux débat, Paris, Droit Social, 2003, 130 p.
11. **BRIDES**, Gouvernance et Corruption en Haïti, Port-au-Prince, Banque Mondiale, janvier 2007, 143 p.
12. **CAILLOSSE**, Jacques, « Introduction », dans La constitution imaginaire de l'administration, Paris, PUF, Les voies du droit, 2008, 228 p.
13. **CARDOSO**, Fernando Henrique et Enzo **FALETTO**, Dépendance et développement en Amérique Latine, Paris, PUF, Politiques, 1978, 222 p.
14. **CIDH**, Haïti: Justice en Déroute ou l'état de Droit? La CIDH publie son rapport sur l'administration de la Justice en Haïti, Washington D.C., OEA, 16 Mars 2006, 125 p.
15. **CIDH**, La Situation des Droits de l'Homme en Haïti, Washington D.C., OEA, 9 Février 1995, 1 p.
16. **COLLERETTE**, P., G. **DELISLE** et R. **PERRON**, Le changement organisationnel, théorie et pratique, Sillery, Presses de l'Université du Québec (Collection Mentorat) 1997, 173 p.
17. **CONTE**, Bernard, Côte d'Ivoire : Clientélisme, ajustement et conflit, Bordeaux, Centre d'économie du développement, 2004, 24 p.

18. **DANA**, PhD. Daniel, Comment passer du conflit à la coopération, Montréal, Libre expression, 1990, 199 p.
19. **DEGRAFF**, Bernard, Manuel de Règlements Internes, ONA, Août 2012, 39 p.
20. **DENIS**, Paul, Rapport de Commission d'Enquête Administrative, Port-au-Prince, NTS News, 1995, 163 p.
21. **ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION** (Paris / Strasbourg), Enjeux de la gestion des ressources humaines en France et au Québec : actes du colloque, 11 et 12 octobre 2006, Strasbourg, Paris, ENA, 2006, 33 p.
22. **EKEMBE**, Cédric Isumo, L'entreprise: sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, (Licence gestion financière), Kinshasa, Université de Kinshasa, juin 2010, 20 p.
23. **ERALY**, Alain, Administration et gestion du personnel, Bruxelles, ULB, 1994, 56 p.
24. **ERALY**, Alain, Le management menace-t-il l'administration publique et l'état de droit ?, Bruxelles, Revue Pyramides, 11 p.
25. **EVARD**, Yves et Alain **BUSSON**, Le management des entreprises artistiques et culturelles, Paris, Economica, 2004, 322 p.
26. **ÉTHIER**, Gérard, Claude **BEAUREGARD** et Roland **PARENTEAU**, L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994, 546 p.

27. **FAYOL**, Henri, Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, Paris, Dunod, 1918, 87 p.
28. **GAUTHIER**, Madeleine, Les nouveaux visages de la pauvreté, Institut Québécois de Recherche sur la culture, Imprimerie Gagnée ltée, Avril 1987, 258 p.
29. **GERMAIN**, Enomy, Coup d'œil sur la pauvreté en Haïti, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, Août 2014, 1 p.
30. **GILLION**, Colin, John **TURNER**, Clive **BAILEY** et Denis **LATULIPPE**, Les pensions de la sécurité sociale: Développement et réforme, Genève, BIT, 2000, 29 p.
31. **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**, Le profil de compétences : définitions et principes de base, Québec, Ministère du Revenu, 1995, 61 p.
32. **GRAWITZ**, Madeleine et Roger **PINTO**, Méthodes des sciences sociales, Paris, Edition Dalloz, 2001, 1040 p.
33. **GODBOUT**, J.T. 1987. La démocratie des usagers. Montréal, Boréal, 190 p.
34. Haïti Libre, Haïti - Constitution : Texte officiel des amendements de la constitution de 1987, Port-au-Prince, Haïti Libre, 16 mai 2011, 5 p.
35. **HASSENTEUFEL**, Patrick, Sociologie politique : l'action publique, Paris, Armand Colin, (Collection U Sociologie), 2008, 294 p.
36. **HELLRIEGEL**, Don et John **SLOCUM**, Management des organisations, Bruxelles, Edition De Boeck Université (2^{ème} édition), 2006, 727 p.
37. **IGALENS**, Jacques, Audit des ressources humaines, Paris, Éd. Liaisons, 1994, 173 p.

38. **JEAN**, Barroux et René **DESSAL**, L'assurance : que sais-je?, Paris, PUF, 1983, 76 p.
39. **KERNAGHAN**, Kenneth et al. L'administration publique de l'avenir, Toronto, Institut d'Administration publique au Canada, 2004, 389 p.
40. **LAHENS**, Wéber, Le métier d'étudiant, guide méthodologique du travail intellectuel, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 12 juillet 2011, 1 p.
41. **LAROCHE**, Alix, Emmanuel Ménard: ONA n'offre pas ONA-VILLE aux policiers, Port-au-Prince, HPN, 30 novembre 2015, 1 p.
42. **LATORTUE**, François, Le droit du Travail en Haïti, Imprimeur II (2ème édition), 2001, 322 p.
43. **LA TULIPE**, Fanfan, La poussée d'adrénaline de Jean-Max Bellerive, Brooklyn, Haïti Liberté (Vol. 5, No. 38), 4 Avril 2012, 20 p.
44. **LE RÉTIF**, Éliane, Polyhandicapé et citoyen : VST (no 76), Paris, ERES, 72 p.
45. **LISSADE**, Louis Gary, Précis pratique sur l'administration publique haïtienne, Port-au-Prince, Henry Deschamps, 2001, 73 p.
46. **LOKOFO**, Aimé Ilanga, Le recrutement, la formation et la rémunération du personnel dans une entreprise publique. Cas de l'Office National des Transports en RDC (Mémoire de licence en Gestion des Entreprises), RDC, Université protestante au Congo, Juin 2009, 100 p.
47. **LONG**, Dani et Gene **MORTONA**, Principe des assurances de personnes, 1989, 378 p.
48. **LOUZOUN**, Claude, Les familles comme usagers. dans les institutions spécialisées pour enfants, Paris, VST (vol. n° 76, no. 4), 2002, 72 p.
49. **MAIRIE DE DELMAS**, PFC, Delmas, février 2015, 50 p.

- 50. MALTAIS**, Daniel et Bachir **MAZOUZ**, À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : Les compétences clés des gestionnaires publics de demain, Québec, Revue Internationale de Gestion, 2004, 11 p.
- 51. MAYO**, Elton, The Human Problems of an Industrial Civilization, Londres, Viking Press, 1960, 187 p.
- 52. MERCIER**, Jean, L'Administration publique : de l'école classique au nouveau management public, Laval, Presses Université de Laval, 2001, 518 p.
- 53. MÉNARD**, Emmanuel, ONA : Bilan D'activités, Le Nouvelliste, Port-au-Prince, 2 Mars 2016, 1 p.
- 54. MÉTELLUS**, PhD Smith E, Méthodologie de la Recherche scientifique, Port-au-Prince, FIDJP, 2014, 61 p.
- 55. MONTAGNE**, Sabine, Les Fonds de pension. Entre protection sociale et spéculation financière, Paris, Odile Jacob, 2006, 301 p.
- 56. MONTFORT**, Alexis, Le Nouvel État Haïtien : Moderniser l'Administration Publique pour la bonne gouvernance, Port-au-Prince, Xlibris Corporation, mars 2011, 247 p.
- 57. MTPTC**, Manuel d'Opérations pour la Sécurité routière, Port-au-Prince, MTPTC, juin 2015, 34p.
- 58. NDIAYE**, Marie Pérette, Clientélisme, action territorialisée et processus de minorisation, la place des allogènes, Paris, Revue Espace Critique, 2015, 156 p.
- 59. NETTER**, Francis, La sécurité sociale et ses principes, Paris, Sirey, 1959, 415 p.

60. **NETTER**, Francis, Les problèmes posés par les régimes complémentaires de retraites, Paris, Revue économique (Vol. 18 No 2), 1967, pp. 292-316
61. **NICOLAS**, Pierre Maxime, Pour une administration publique haïtienne vertueuse, Port-au-Prince, Le Nouvelliste, 8 mars 2007, 1 p.
62. **NOYÉ**, Didier, Pour fidéliser les clients, Paris, Insep Editions, 2004, 128 p.
63. **N'SAMAN-O-LUTU**, Payanzo et Godé **ABTSWEL-OKEL**, Comprendre le management, Kinshasa, Ed. CAPM, 2007, 270 p.
64. **OMRH**, Rapport sur le recensement des agents de la Fonction Publique, Port-au-Prince, Projet d'appui à la gestion des Ressources Humaines dans le secteur public, Décembre 2014, 69p
65. **ONA**, Loi Organique de L'ONA : Extrait de la Loi du 28 Août 1967 Créant et Organisant le Département des Affaires Sociales, Port-au-Prince, ONA, 1967, 23 p.
66. **PALIER**, B., Le système français de protection sociale : architecture et évolution, Le modèle social français, Paris, Cahiers français, janvier-février 2006, 45 p.
67. **PARENTEAU**, Roland, Management Public: Comprendre et Gérer les Institutions de l'État, Québec, PUQ, 1992, 666 p.
68. **Parlement Haïtien**, Constitution de la République d'Haïti 29 mars 1987, Port-au-Prince, Deschamps, 1991, 67 p.
69. **Parlement Haïtien**, Loi constitutionnelle portant amendement de la Constitution de 1987, Port-au-Prince, Presses Nationales d'Haïti, 2012, 100 p.

70. **PAUL**, Jean Elie, Haïti-Bilan 2015 : Des scandales de corruption éclaboussent le système judiciaire, Alter Presse, Port-au-Prince, 28 décembre 2015, 2 p.
71. **PIARD**, Frantz, Construire le mémoire de sortie, Port-au-Prince, Duvalsaint, 2004, 300 p
72. **PIERRE**, Samuel, Construction d'une Haïti nouvelle: vision et contribution du GRANH, Port-au-Prince, Presses inter Polytechnique, 2010, 617 p.
73. **POWELL**, Walter et Paul J. **DIMAGGIO**, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, University of Chicago Press, 1991, 486 p.
74. **QUIVY**, Raymond et Luc Van **CAMPENHOUDT**, Manuel de recherche en Sciences Sociales, Paris, Dunod, 2011, 272 p.
75. **SALES**, Jean-Frédéric, Code du Travail de la République d'Haïti, Port-au-Prince, Presse Université Quisqueya, 1992, 398 p.
76. **SAUSSOIS**, Jean-Michel, Théories des organisations, Paris, La Découverte, 2012, 128p.
77. **SAVOIE-ZAJC**, Lorraine, L'entrevue semi-dirigée, Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Québec, Presses universitaires de Québec, 2003, 332 p.
78. **SCHEID**, Jean Claude, Les grands auteurs en organisation, Paris, Bordas, 1990, 260 p.
79. **SCHICK**, Allen, L'État performant, Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits, Maryland, OCDE, Décembre 2006, 41 p.

- 80. SECA**, Jean-Marie, Les représentations sociales, Paris, Armand Colin (Collection Cursus), 2010, 224p.
- 81. SENE**, Maty, Les déterminants de la viabilité financière, Nantes, La Chenelière Inc, 2006, 39 p.
- 82. SIMARD**, Christiane, Méthodes qualitatives, Québec, Le griffon d'argile, 1996, 63 p.
- 83. SORNET**, Jacques, Management – Dcg7, Grenoble, Centre de ressources comptabilité finance du Lycée Emmanuel Mounier, Avril 2011, 266 p.
- 84. TAYLOR**, Frederik W, Les principes scientifiques de management, Norton Library, 1947, 31 p.
- 85. TOUSSAINT**, Hérold, Le métier d'étudiant, guide méthodologique du travail intellectuel, Presses nationales d'Haïti, Coll. Méthode, février 2011, 292 p.
- 86. TSHIKUNA TSHITUKA**, Jean Marie Lamsa, La gestion du personnel dans une entreprise publique : cas de l'INSS, Kinshasa, Université Protestante au Congo, 2007, 46 p.
- 87. URY**, William, Comment négocier avec les gens difficiles, Paris, Seuil, 1993, 200 p.
- 88. VAILLANCOURT**, R., La prospective, Paris, Méta futur articles de réflexion, 1996, 5p
- 89. VASQUEZ**, William F., Jennifer **TRUDEAU**, Dina **FRANCESCHI**, Les perceptions des utilisateurs peuvent-elles influencer la qualité des services de l'eau ? Observations à León, Managua, Revue Internationale des Sciences Administratives (vol. 77, no. 3), 2011, 26 p.

90. **VERDIER**, Pierre, Peut-on parler de droits sans invoquer des devoirs ?, Paris, Lien Social (n° 587), septembre 2001, 15 p.
91. **VOLMAR**, Philippe J., Le Régime Légal de l'ONA : Du point de vue de l'entreprise, Port-au-Prince, Association haïtienne de droit et d'Investissement, 28 Octobre 2013, 2 p.
92. **WATERMAN, Robert** et J. Peter **THOMAS**, Prix de l'excellence, les secrets des meilleurs Entreprises, Paris, Dunod, 2004, 359 p.



UNIVERSITE D'ÉTAT D'HAÏTI

**INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION, DE GESTION ET DE HAUTES
ETUDES INTERNATIONALES
(INAGHEI)**

Questionnaire d'enquête adressé aux usagers de l'ONA

**Thème de recherche : Contraintes structurelles, qualité de services et insatisfaction des
usagers**

Ce questionnaire est un outil de recherche conçu par Judner CALIXTE et Christie CHARLOT dans le cadre de la rédaction de leur mémoire de sortie ainsi formulé :
« **Contraintes structurelles, qualité de services et insatisfaction des usagers des institutions publiques en Haïti de 2009 à 2015 : cas des usagers du siège central de l'Office National d'assurance-Vieillesse (ONA) dans la Commune de Delmas** », en vue d'obtenir le grade de Licenciés en Sciences Administratives, Option Administration Publique. Nous vous assurons que les informations collectées à travers ce questionnaire seront utilisées seulement dans le cadre de la préparation de notre mémoire. Merci pour votre sincère coopération.

Date :

Durée de l'entrevue :

Questionnaire Numéro :

Sexe : M F

Zone d'habitation : Port-au-Prince Delmas Carrefour Pétion-Ville Autre

Tranche d'âge : 15-25 25-35 35-45 45-55 55 et plus

A. Services sollicités

A1. Êtes-vous un assuré de l'ONA ? (Si non, allez à la question A3)

Oui Non

A2. Depuis combien de temps êtes-vous assuré à l'ONA ?

Moins d'un an 1-5 ans 5-10 ans Plus de 10ans

A3. Services sollicités

Attestation Pension Prêts sur cotisation Crédit hypothécaire

Prêt sur épargne Autre Précisez : _____

A4. Temps d'attente espéré pour bénéficier des services choisis mentionnés (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

Service 1 _____ Service 2 _____ Service 3 _____

Service 4 _____ Service 5 _____

A5. Temps pris pour bénéficier des services choisis ci-haut (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

Service 1 _____ Service 2 _____ Service 3 _____

Service 4 _____ Service 5 _____

A6. Etes-vous dans de bonnes conditions d'attente de service ? Oui Non

A7. Pouvez-vous nous dire en raison de quoi ?

A8. Etes-vous satisfait de l'accueil ? Oui Non

B. Efficacité de service

B1. En cas d'insatisfaction, que faites-vous ?

B2. Etes-vous au courant des formalités à remplir par service ? Oui Non

B3. Sont-elles toujours respectées ? Oui Non

B4. Vous arrive-t-il de faire appel à une tierce personne pour un service ? (Si la réponse est non, allez directement à la question B6). Oui Non

B5. Si oui, bénéficiez-vous du service plus rapidement ? Oui Non

B6. Estimez-vous que certains usagers de l'ONA sont priorités par rapport à d'autres ?

Oui Non

B7. Vous arrive-t-il d'avoir des réclamations après avoir sollicité un service ? (Si la réponse est non, allez directement à la question B9). Oui Non

B8. Vos réclamations sont-elles rapidement prises en compte ? Oui Non

B9. Par rapport à votre expérience en tant qu'utilisateur de l'ONA, à quel niveau classeriez-vous la crédibilité de l'institution?

Mauvais Passable Assez bien Bien Excellent

B10. Qu'est-ce qui justifie le choix à la question B9 ?

B11. Quel est le degré de votre satisfaction par rapport aux services fournis par l'ONA ?

Pas du tout satisfait Assez satisfait Moyennement satisfait

Satisfait Tout à fait satisfait Bien Excellent

B12. Comment estimez-vous qu'on peut améliorer la qualité des services à l'ONA ?

Suggestions du Lecteur et/ou de la Lectrice.