

De la politique à sa mise en œuvre : l'utilisation d'incitations pour une prestation de services axée sur les résultats

Janvier 2026 – GEN Maroc



Les incitations au Maroc : un levier concret pour passer de la stratégie à l'exécution



Les réformes sociales engagées au Maroc — en matière de protection sociale, d'éducation et d'emploi — reposent aujourd'hui sur une ambition claire : **passer d'une logique de moyens à une logique d'impact mesurable.**

Dans ce contexte, les **incitations** constituent un levier central pour :

- **aligner les comportements des acteurs** (administrations, prestataires, agents de terrain) avec les priorités stratégiques,
- **renforcer la redevabilité** à tous les niveaux du système,
- **faciliter la coordination** entre acteurs et entre niveaux institutionnels,
- créer un **espace d'apprentissage, d'adaptation et d'amélioration continue.**

L'expérience marocaine a montré que, lorsqu'elles sont bien conçues, les incitations peuvent **transformer la manière dont les politiques publiques sont mises en œuvre**, en orientant l'action vers les résultats plutôt que vers les seules activités.

Ce module explore comment concevoir des incitations efficaces, et comment les mobiliser concrètement pour améliorer la prestation de services et accélérer l'impact des réformes.

Plan de la séance



- **Comprendre les incitations**

- Différents types d'incitations

- Discussions

Les incitations : des forces invisibles qui guident nos décisions



Les incitations influencent, orientent — et parfois contraignent — nos décisions, chaque jour.

Exemples d'incitations dans le secteur public :



Financement basé sur la performance (*ex. établissements de santé*)



Primes individuelles liées à la performance



Reconnaissance et développement professionnel (*ex. « Enseignant de l'année »*)



Concours d'innovation et prix de bonnes pratiques (*au sein des ministères, administrations*)



Sanctions et pénalités



Discussion: Et à l'inverse, qu'est-ce qui peut décourager l'effort, l'initiative ou l'amélioration des résultats ?

Pourquoi s'y intéresser ?



Les incitations permettent d'aligner les acteurs sur des résultats mesurables et concrets

- **Maroc** : des contrats basés sur la performance dans l'emploi ont permis d'atteindre environ 70 % d'insertion et 65 % de maintien en emploi, en alignant les incitations des prestataires sur des résultats mesurables pour les jeunes vulnérables.
- **Rwanda** : des incitations financières liées à des indicateurs de santé à des centres de santé ont entraîné +23 % d'accouchements en établissement de santé et +56 % d'enfants complètement vaccinés en 3 ans.
- **Pérou** : des transferts basés sur la performance aux gouvernements régionaux et locaux ont conduit à une amélioration de 10 à 17 % des résultats scolaires en 3 ans.
- **Sierra Leone** : des incitations à une entreprise publique de l'eau ont permis une hausse de 33 % des recettes en seulement 12 mois.
- **Zambie** : des agents de santé communautaires recrutés avec des incitations de carrière ont réalisé +29 % de visites à domicile et plus du double d'actions de mobilisation communautaire, contribuant à une réduction de 25 % de la malnutrition infantile.

Comment fonctionnent les incitations ?



Les résultats reflètent ce qui est encouragé

Accroître la motivation

En offrant des formes de reconnaissance ou de récompense qui incitent les individus et les équipes à viser une meilleure performance.

Renforcer la redevabilité

En créant un sentiment clair de responsabilité, qui encourage les acteurs à tenir leurs engagements et à atteindre les résultats attendus.

Encourager l'autonomie et l'innovation

En donnant aux équipes la capacité de prendre des décisions, d'innover et d'adapter leurs actions pour atteindre les résultats.

Améliorer la coordination entre acteurs

Lorsque les incitations sont alignées entre services ou équipes, elles réduisent le travail en silos et encouragent la collaboration.

Installer une culture de la performance et des résultats

En valorisant systématiquement les résultats, on renforce une orientation vers l'impact, la résolution de problèmes et l'adaptation continue.

Deux dimensions pour classer les incitations



	Type	Définition	Exemple
Financières vs Non financières	Financières	Elles impliquent des transferts monétaires ou une valeur financière, versés directement à des individus ou à des institutions. Souvent utilisées pour récompenser la performance, attirer des talents ou compenser certains risques.	Une province reçoit un budget additionnel si elle atteint ses objectifs de vaccination.
	Non Financières	Elles reposent sur la reconnaissance, le prestige, l'autonomie, l'accès à des ressources ou des récompenses en nature. Particulièrement pertinentes lorsque les budgets sont contraints ou que la motivation intrinsèque est forte.	Un enseignant reçoit le prix national « Enseignant de l'année » et bénéficie d'une reconnaissance publique dans les médias.
Extrinsèques vs Intrinsèques	Extrinsèques	Elles proviennent de l'extérieur de l'individu ou de l'institution : le changement de comportement est déclenché par une récompense ou une sanction externe.	Une province est classée publiquement chaque trimestre en fonction des performances scolaires, avec une reconnaissance pour les meilleurs résultats.
	Intrinsèques	Elles sont liées à ce qui motive déjà les individus : le sens du service public, l'identité professionnelle ou l'autonomie. Souvent activées en donnant aux acteurs l'espace nécessaire pour diriger, apprendre et s'améliorer.	Une infirmière dans un centre de santé rural fait un effort supplémentaire pour les patients, par fierté professionnelle et sentiment d'appropriation de son rôle.

Discussion de groupe



Comment classeriez-vous les éléments suivants ?

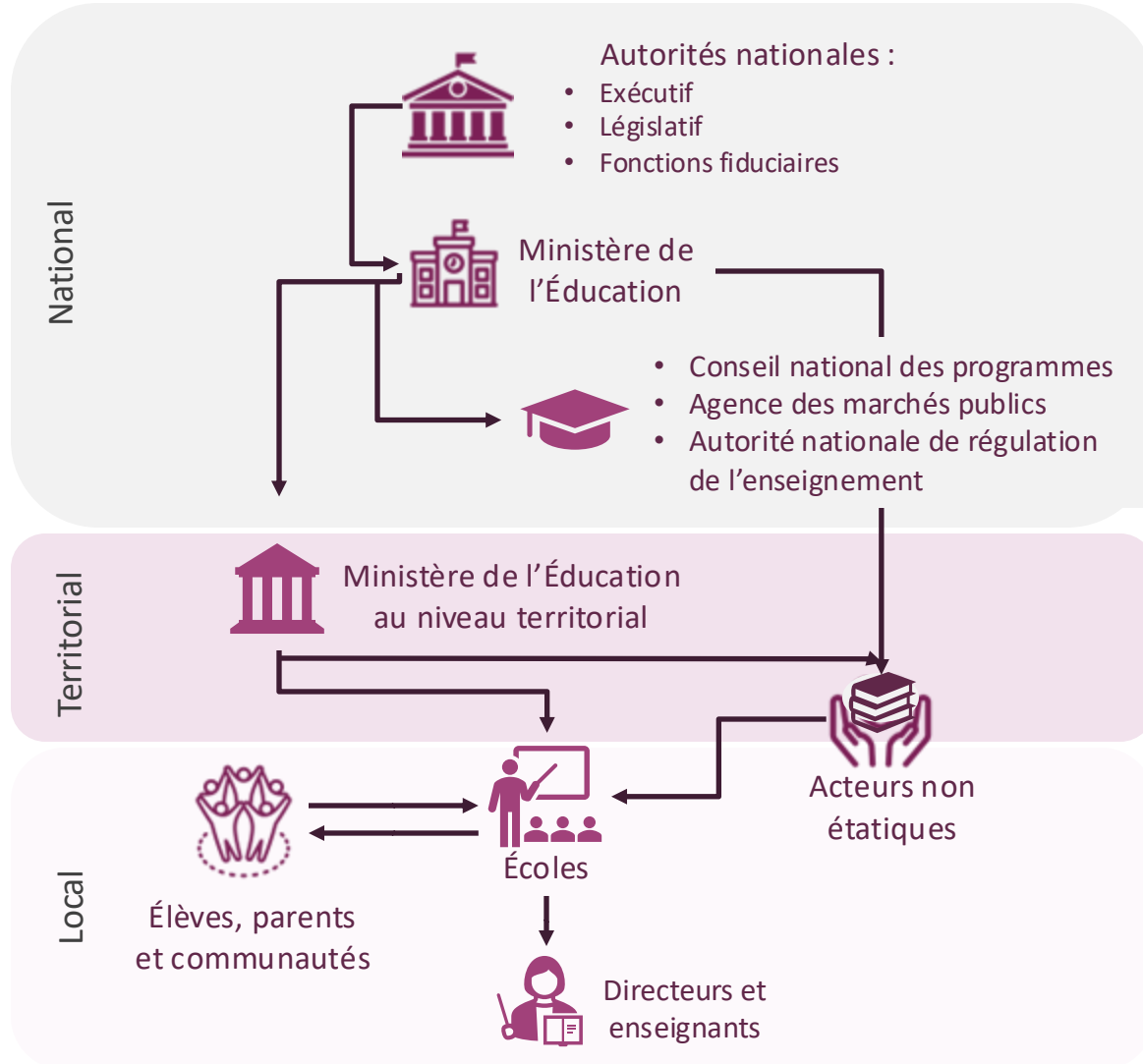
- 1 Prime aux enseignants
- 2 Classement public des provinces comparant leurs performances
- 3 Evolution de carrière
- 4 Affectation préférentielle (zone rurale ou urbaine)
- 5 Mini-subvention pour l'innovation scolaire destinée aux directeurs d'établissement (attribuée de manière compétitive pour des projets conçus par les directeurs)
- 6 Licence d'autonomie (permettant à un centre de santé de réallouer des fonds de fonctionnement entre lignes budgétaires sans autorisation centrale)
- 7 Réduction de la fréquence des visites de supervision et simplification des obligations de reporting
- 8 Les bureaux des impôts dépassant leurs objectifs de recettes peuvent conserver une partie des revenus pour améliorer leurs locaux

	Motivation extrinsèque (Motivée par des récompenses ou sanctions externes)	Motivation intrinsèque (valeurs internes, sens, ou satisfaction personnelle)
Financières	1 Prime aux enseignants	5 Mini-subvention pour l'innovation scolaire 8 Les bureaux des impôts dépassant leurs objectifs de recettes peuvent conserver une partie des revenus pour améliorer leurs locaux
Non-Financières	2 Classement public des provinces comparant leurs performances 3 Evolution de carrière 4 Affectation préférentielle (zone rurale ou urbaine) 7 Réduction de la fréquence des visites de supervision et simplification des obligations de reporting	6 Licence d'autonomie

Qui peut être incité ?



Les incitations peuvent prendre des formes différentes selon l'acteur ciblé et le niveau du système.



*Schéma illustratif générique – inspiré de plusieurs systèmes éducatifs nationaux


Les incitations peuvent être conçues à différents niveaux du système. Une même incitation (par exemple un classement public ou une prime liée à la performance) peut s'appliquer à différents acteurs selon l'objectif recherché.

- ✓ **Gouvernement national et agences publiques**
→ Pour encourager la mise en œuvre des réformes, la coordination intersectorielle et l'exécution des politiques publiques.
- ✓ **Collectivités territoriales et gouvernements locaux**
→ Pour stimuler l'amélioration des services locaux ou l'innovation.
- ✓ **Prestataires de services (par ex. écoles, centres de formation, services publics, acteurs publics et non étatiques)**
→ Pour améliorer la performance et la qualité des services.
- ✓ **Agents de première ligne (par ex. enseignants, professionnels de santé, agents publics de terrain)**
→ Pour renforcer la motivation, l'effort et la rétention.
- ✓ **Entreprises**
→ Pour aligner la prestation privée de services avec les objectifs publics.
- ✓ **Communautés et citoyens**
→ Pour promouvoir la redevabilité, la transparence et la collaboration.


Les incitations vont bien au-delà de l'argent. Les incitations ne se limitent pas à l'argent ou aux trophées. L'autonomie, la confiance, la réduction des charges administratives et le sens du travail sont également de puissants leviers de motivation. Pour comprendre les incitations à l'œuvre, il est essentiel d'adopter une approche globale, en tenant compte des règles, des exigences de reporting et des marges d'autonomie laissées aux acteurs.

L'argent n'est pas toujours extrinsèque. Une incitation financière peut renforcer la motivation intrinsèque si elle est utilisée d'une manière cohérente avec ce qui motive déjà les acteurs (par exemple : la mission, la qualité du service ou l'amélioration des conditions de travail).

Quand une incitation est-elle plutôt intrinsèque ?

 **Elle est collective plutôt qu'individuelle** : l'équipe décide de l'utilisation des ressources pour améliorer la mission ou le service.

 **Son usage est orienté vers la qualité du service ou le renforcement professionnel** : elle nourrit la fierté, la maîtrise et le sens du travail.

 **Elle est modeste en montant** : des incitations trop élevées peuvent évincer la motivation intrinsèque, tandis que des ressources flexibles et limitées la renforcent souvent.

Les incitations peuvent s'appliquer à différents niveaux : individu, équipe ou institution.

Question clé : qui peut réellement influencer les résultats, et quel changement de comportement souhaite-t-on observer ?

Plan de la séance



- Comprendre les incitations
- **Différents types d'incitations**
- Discussions

Différents types d'incitations, illustrés par des études de cas



Nous allons maintenant explorer différents types d'incitations, à travers plusieurs exemples internationaux.
Pendant la présentation des cas, notez :

- ✓ Les conditions de réussite que vous identifiez ;
- ✓ Les risques potentiels liés à l'utilisation de ces incitations.

Aperçu des principaux types d'incitations



1

Financements ou primes liés à la performance - Paiements variables ou allocations futures (à la hausse ou à la baisse) conditionnés à des résultats vérifiés et préalablement définis.

2

Récompenses en nature - Mise à disposition d'équipements, de ressources ou d'intrants lorsque des standards de service ou des résultats sont atteints.

3

Incitations liées à la carrière et aux affectations - Promotions accélérées, formations spécifiques ou affectations valorisantes pour les acteurs performants.

4

Garanties de partage des risques - Mécanismes par lesquels l'État absorbe une partie du risque (ex. : pertes de revenus) afin d'encourager l'innovation ou l'investissement.

5

Classements publics, transparence et reconnaissance - Classements, prix ou visibilité médiatique visant à créer une pression réputationnelle, de la fierté ou une dynamique d'émulation.

6

Incitations réglementaires ou règles incitatives - Normes, obligations ou procédures simplifiées, associées à des sanctions ou avantages, pour encourager la conformité.

7

Autonomie et flexibilité accrues - Marges de manœuvre supplémentaires accordées aux acteurs performants (budgets, recrutement, procédures) pour adapter les solutions au contexte local.

Preuves d'impact dans différents secteurs



Sierra Leone



Inde



Rwanda



Nepal

1. Utiliser des financements ou primes liés à la performance pour obtenir des résultats



Description

Les financements basés sur la performance correspondent à des paiements variables ou à des augmentations (ou réductions) futures de budget, directement liées à des résultats vérifiés et préalablement définis.

*Tout ou partie du budget est conditionné à l'atteinte de résultats, ou l'acteur reçoit une prime lorsque les objectifs sont atteints**

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Les résultats sont clairs, mesurables et des cibles peuvent être définies
- Les coûts de mesure et de vérification sont raisonnables
- Les acteurs contrôlent les principaux leviers d'action
- Les acteurs sont en capacité de gérer le risque financier

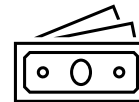
Caractéristiques clés

Type



Incitation positive (récompense liée à l'atteinte de résultats vérifiés)

Nature de l'incitation



Financière (cash ou bonus financier)

Acteurs généralement ciblés



- Individus
- Agents de première ligne (ex. : écoles, établissements de santé)
- Collectivités territoriales

* De nombreuses terminologies existent : financement basé sur les résultats, financement basé sur la performance, subventions basées sur la performance, financement axé sur les résultats, obligations à impact.

**Contrat basé sur la
performance pour
améliorer les résultats
des programmes
d'employabilité au
Maroc**



Genèse du programme Emploi FBR



Le Maroc, avec l'appui de la MCC, souhaitait s'adresser aux populations difficiles à insérer en emploi



MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT MOROCCO

وكالة حساب تحدي الألفية-المغرب

Compact II

USD 460 millions dont 5 millions pour le programme Emploi FBR (enveloppe dédiée aux résultats)

Rehausser la qualité du capital humain
Avec un focus sur les approches basées sur les résultats



Assistance Technique pour la conception et le support à l'implémentation du programme FBR Emploi

Étude de faisabilité



A première vue, le contexte marocain semblait favorable au financement basé sur les résultats (FBR)



Le FBR avait déjà fait ses **preuves** dans des programmes d'employabilité à **l'international**



Au vu des objectifs ambitieux de la Stratégie Nationale pour l'Emploi, le **contexte politique** était très **favorable**



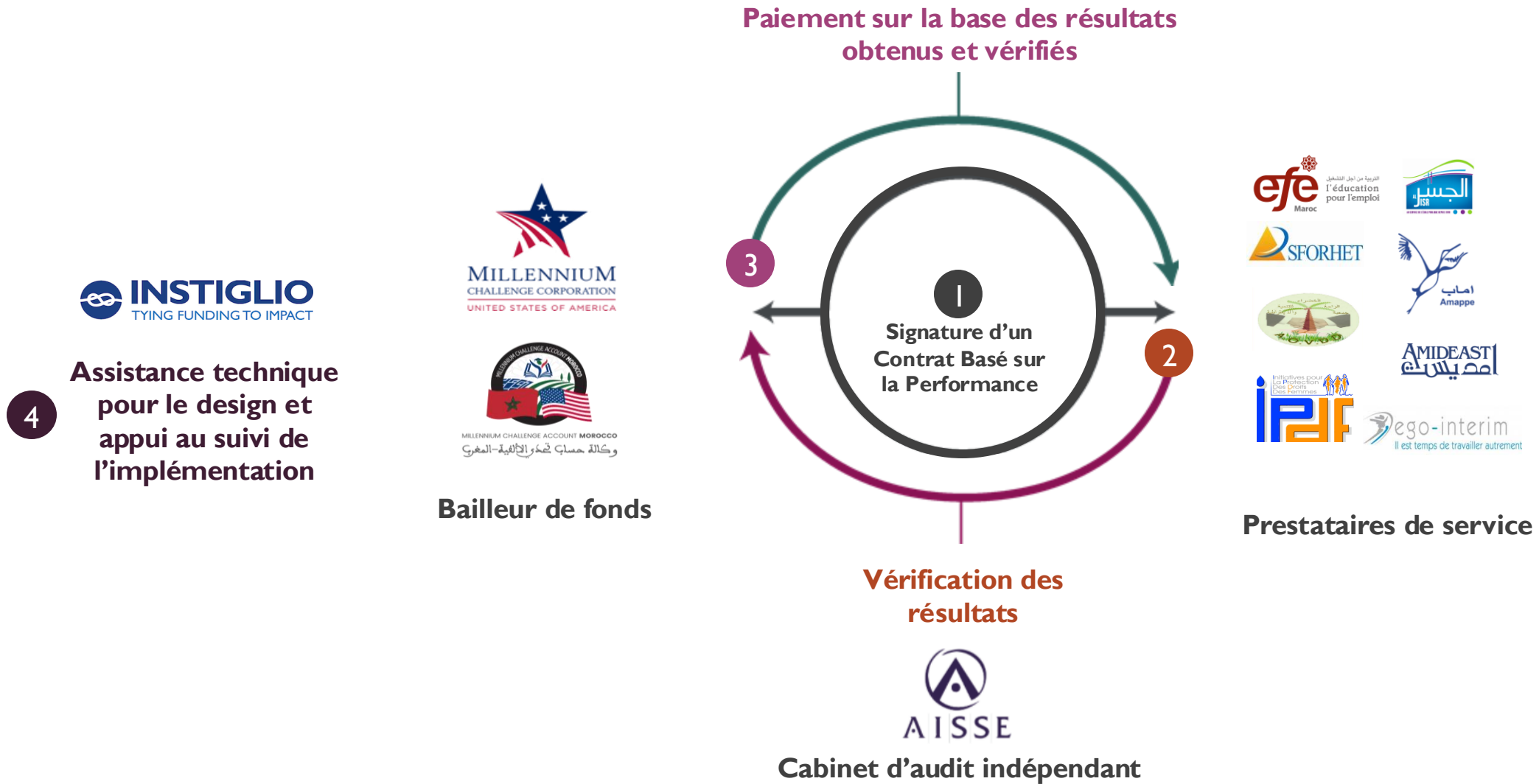
Le FBR n'était **pas une nouveauté au Maroc**, les programmes existants de l'ANAPEC en intégraient déjà certains éléments mais n'avait qu'un focus que partiel sur l'insertion et le maintien



Le **FBR** constituait un atout majeur pour renforcer **l'impact de L'ANAPEC**. L'agence était également équipée d'atouts majeurs pour **pérenniser** le FBR dans ses pratiques et processus.

Design du programme

Le contrat basé sur la performance était l'outil le mieux adapté au contexte marocain



Paramètres clés du programme



Cibles, activités, résultats attendus et budget du pilote



Population cible

Jeunes chercheurs d'emploi âgés de 18 à 35 ans, avec des quotas pour prioriser les jeunes femmes ainsi que les jeunes non-diplômés.



Activités

Formations et activités d'intermédiation assurés par 8 prestataires de service, avec un certain niveau de flexibilité dans leur modèle d'intervention (la seule exigence est d'assurer un minimum de formations soft-skills)



Résultats visés

Insertion en emploi formel et maintien en emploi au moins 6 mois

Objectifs chiffrés

4.8k
bénéficiaires à former

3.5k
bénéficiaires à insérer en emploi

2.8k
bénéficiaires à maintenir en emploi 6 mois

Budget total

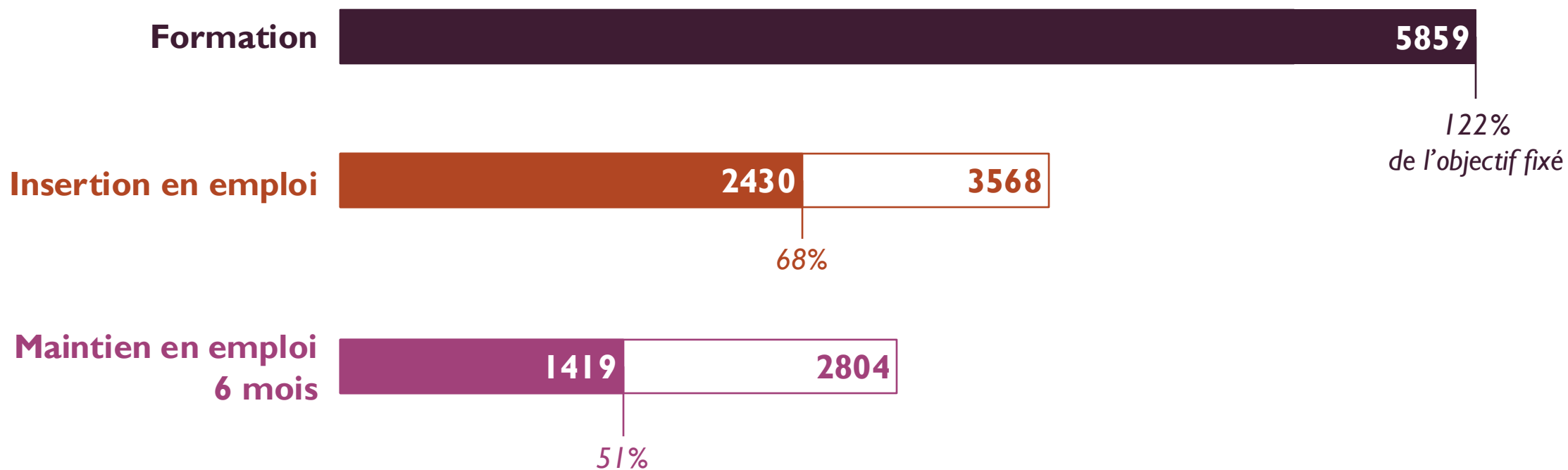
\$5M


Enveloppe dédiée aux résultats uniquement

Jusqu'à 50% lié aux résultats d'insertion et de maintien en emploi

Performance du programme

Une performance globale honorable dans un contexte de crise sanitaire



A young girl with dark hair, wearing a red cardigan over a blue sweater, is smiling warmly at the camera. She is sitting at a wooden desk with an open book in front of her. In the background, other children are visible, some smiling, in a classroom setting with a chalkboard and educational posters on the wall.

Subventions basées sur la performance pour améliorer l'enseignement de base au Pérou



PERÚ

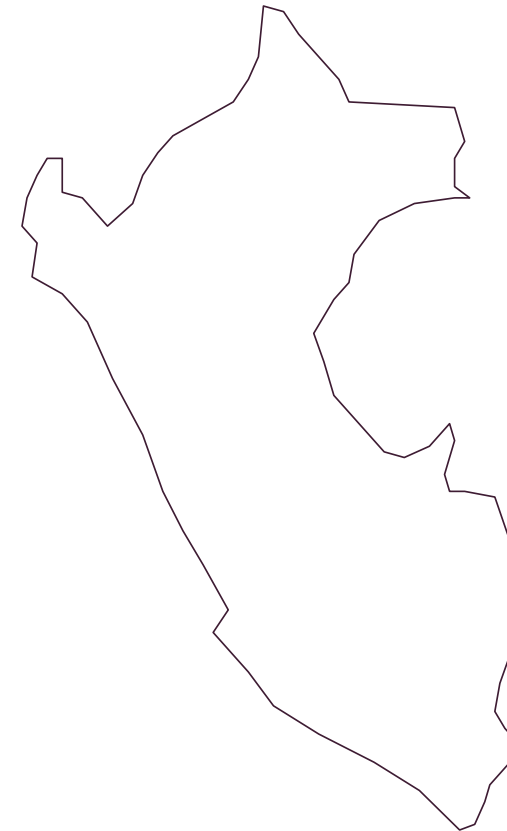
Ministerio
de Educación



53,6 % des filles et des garçons en deuxième année du primaire n'avaient **pas une compréhension écrite adéquate.**

65,9 % des filles et des garçons en deuxième année du primaire **ne savaient pas effectuer une opération de base en mathématiques.**

Les gouvernements locaux manquaient souvent des capacités, de l'expérience et du soutien nécessaires pour fournir des services éducatifs de qualité.



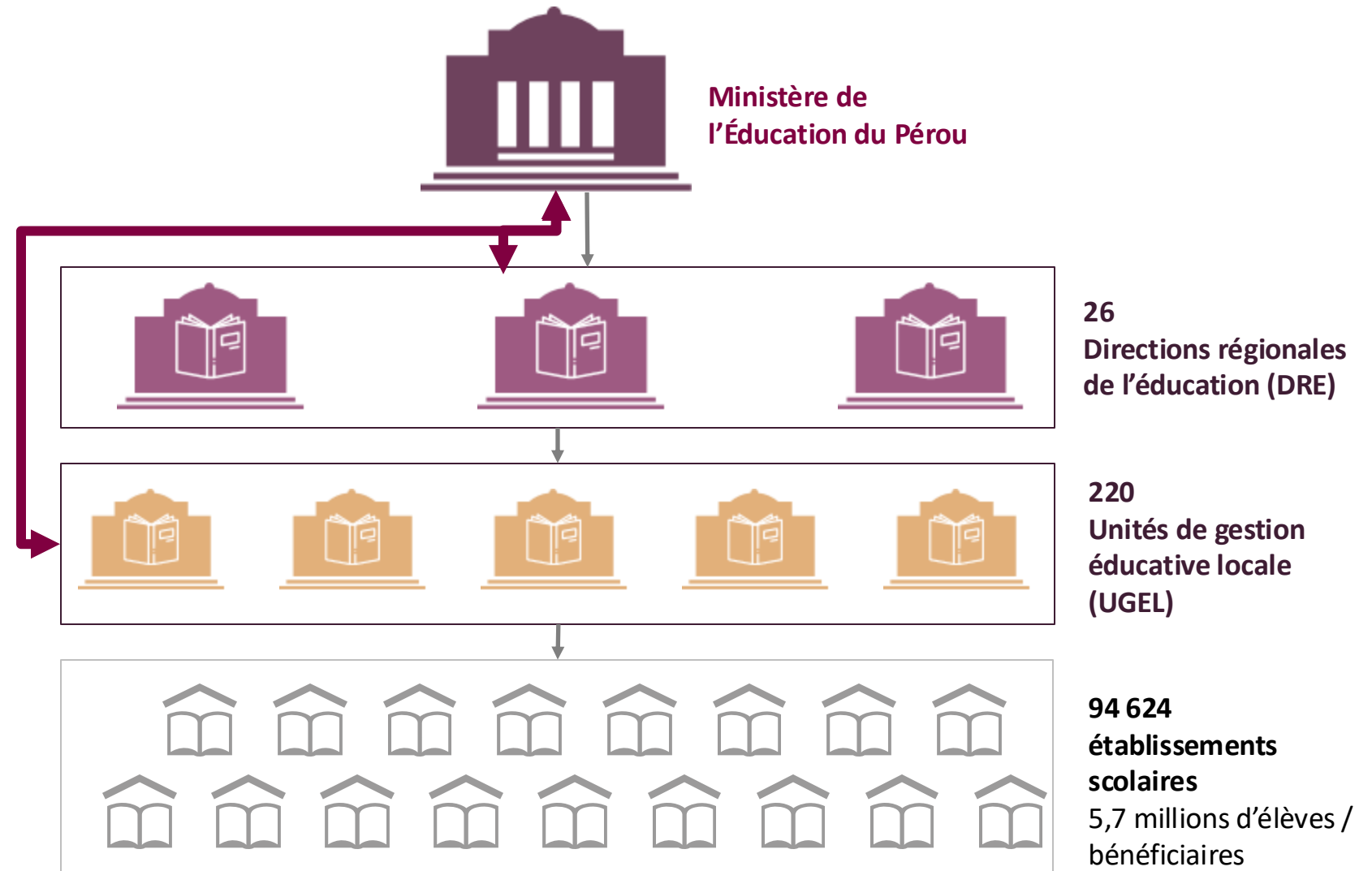
Le programme 'Compromisos de Desempeño'

Un programme national d'incitations



Indicateurs de paiement

- Progrès des apprentissages des élèves du primaire et du secondaire
- Disponibilité adéquate de matériel pédagogique dans les écoles
- Enquête de satisfaction menée dans les écoles concernant les services fournis par les gouvernements locaux
- Paiement ponctuel des services essentiels (eau, électricité, etc.) dans les écoles
- Assiduité appropriée des directeurs d'établissement, des enseignants et des élèves



Résultats



Après trois ans de mise en œuvre du programme (2014–2016), une évaluation rigoureuse a montré que l'impact du programme est positif et s'amplifie dans le temps.



Les résultats en **compréhension écrite** en 2016 étaient en moyenne 10 % plus élevés que ceux de 2012.



Les résultats en **mathématiques** en 2016 étaient en moyenne 17 % plus élevés que ceux de 2012.

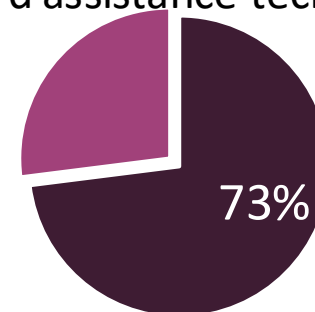


+ 187 Millions USD

transférés via le système de subventions basées sur la performance aux administrations éducatives régionales et locales.

+ 15,000 participants

issus des gouvernements infranationaux, ayant pris part aux ateliers d'assistance technique du ministère.



des objectifs ont été atteints

Le programme a été reconnu comme une “**bonne pratique de gestion publique**” en 2016 par un think tank local reconnu.

2. Utiliser des récompenses en nature pour soutenir et équiper les acteurs de terrain



Description




Les récompenses en nature sont des incitations non monétaires, telles que des équipements, des fournitures ou des outils, accordées à condition que certains résultats ou standards de service soient atteints.

Elles motivent la performance en offrant des ressources concrètes, plutôt que de l'argent.

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Quand les primes financières sont politiquement sensibles, ou
- Un retard important en investissements matériels démotive les équipes

Caractéristiques clés

Type	Incitation positive (récompense conditionnée à l'atteinte de résultats ou de standards)
Nature de l'incitation 	Non financière (équipements, fournitures, intrants, etc.)
Acteurs ciblés 	Prestataires de services (écoles, établissements de santé, services d'eau, etc.)
Cas d'usage 	<ul style="list-style-type: none">• Pertinent lorsque la capacité des acteurs à gérer des fonds est limitée• Ou lorsque l'achat centralisé permet de garantir meilleurs prix ou meilleure qualité

Pour préserver la force incitative :

- offrir une certaine flexibilité dans le choix des récompenses en nature, tout en tenant compte du coût administratif supplémentaire lié à leur gestion.

3. Utiliser des garanties de partage des risques pour stimuler l'innovation et l'investissement






Description

Les **garanties de partage des risques** sont des mécanismes par lesquels l'État absorbe une partie du risque à la baisse (ex. : pertes de revenus, dépassements de coûts), afin d'encourager l'innovation ou l'investissement (par exemple dans des zones rurales ou auprès de nouveaux publics).

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Risque d'investissement élevé ou forte incertitude
- Demande incertaine
- Volonté de mobiliser des financements privés

Caractéristiques clés

Type	Incitation positive (réduction du risque)
Nature de l'incitation 	Financière (couvre des pertes potentielles)
Acteurs ciblés 	<ul style="list-style-type: none">• Prestataires privés• Institutions financières• Entreprises de services publics
Cas d'usage 	Attirer les investissements privés ou l'innovation dans les secteurs, domaines ou clients à haut risque (du moins en termes de risque perçu) en réduisant les pertes potentielles.

3. Étude de cas : Garanties d'Aceli Africa pour le financement agricole (1/2)



Le problème

- En Afrique de l'Est, l'agriculture représente environ 25 % du PIB, mais ne reçoit que 5 % du crédit commercial
- En Afrique subsaharienne, le déficit annuel de financement agricole est estimé à 180 milliards USD, dont 65 milliards pour les PME agricoles
- « Chaînon manquant » du financement des PME agricoles : perception de risque élevé et de faible rentabilité

La solution

Aceli Africa a été conçue pour inciter les banques commerciales à accroître leurs prêts aux PME agricoles, grâce à :

- **un fonds de garantie** (première perte sur une part des prêts),
- **une incitation financière** liée à la performance pour compenser les coûts d'origination.

Résultats (début 2024)

- Plus de 35 banques commerciales participantes 152 millions USD de capitaux commerciaux mobilisés (effet de levier ~9,9x)
- Pertes de crédit limitées à 6 % des montants provisionnés
- Plus de 1 500 nouveaux prêts, touchant près d'1 million d'agriculteurs
- 72 % des bénéficiaires déclarent un meilleur accès au marché et une plus grande sécurité de revenus

3. Étude de cas : Garanties d'Aceli Africa pour le financement agricole (2/2)

Comment les incitations ont-elles fonctionné ?

Acteurs ciblés :

- Toute banque commerciale engagée à développer son portefeuille de prêts aux PME agricoles
- Participation obligatoire au benchmarking financier d'Aceli

Structure de l'incitation :

- Mécanisme à deux volets visant à répondre à la fois : au risque élevé, et à la faible rentabilité perçue du financement des PME agricoles

Produit	Objectif	Conception (Design)
Garantie de portefeuille à première perte	Accroître l'appétit au risque des prêteurs en absorbant le risque additionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 5 % par prêt versés dans un compte de réserve • Pourcentage plus élevé en fonction du niveau de risque (nouveaux emprunteurs) et des bonus d'impact (climat et environnement, inclusion de genre, etc.) • La réserve augmente à mesure que le volume de prêts augmente • Mobilisable pour couvrir toute perte au niveau du portefeuille
Incitation financière à l'origination	Compenser les coûts de transaction afin d'inciter les prêteurs à financer des PME sous-desservies	<ul style="list-style-type: none"> • S'applique uniquement aux petits prêts • Paiement représentant 2 à 14 % du montant du prêt, selon : – la taille du prêt – le statut du bénéficiaire (nouvel emprunteur ou emprunteur existant) – les bonus d'impact • L'incitation financière peut être utilisée pour toute activité soutenant le portefeuille agricole

The learnings and next steps

Ce qui a bien fonctionné

- Données solides sur les secteurs agricole et bancaire pour identifier précisément les défaillances de marché
- Combinaison de plusieurs incitations (garantie + paiement à la performance)
- Design d'incitation simple mais ciblé
- Modèle répliquable et peu coûteux, facilement extensible à d'autres pays

Points d'amélioration

Les incitations visant à catalyser le financement des PME détenues par des femmes et des PME climato-intelligentes ont été insuffisantes :

- seulement 9 % des PME financées sont majoritairement détenues par des femmes ;
- seulement 17 % répondent aux critères d'impact climatique et environnemental.

Les incitations ne se traduisent pas toujours par de meilleures conditions de prêt pour les PME agricoles :

- exigences de garanties élevées,
- taux d'intérêt parfois inchangés, ce qui limite l'accès effectif au financement pour les segments les plus vulnérables.

4. Incitations réglementaires et règles incitatives - Pour renforcer les standards et la redevabilité



Description

Les incitations réglementaires reposent sur des règles formelles qui fixent des exigences minimales (ex. : quotas, normes de qualité, obligations de transparence).

Le respect de ces règles est assuré par :

- des mécanismes de contrôle,
- et des sanctions graduées (avertissements, amendes, retrait de licences).

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Lorsque l'État dispose d'une capacité crédible d'application et de contrôle
- Lorsque l'objectif est avant tout : d'assurer la conformité, plutôt que de stimuler la motivation ou l'innovation.

Attention : sans capacité de mise en œuvre, les règles peuvent perdre leur crédibilité et devenir contre-productives.

Caractéristiques clés

Type

Incitation mixte (sanctions en cas de non-conformité, avantages ou facilités en cas de conformité)

Nature de l'incitation

Non financière (fondée sur les règles et les obligations légales)



Acteurs ciblés

- Entreprises privées
- Acteurs publics
- Individus (ex. : sécurité routière, normes sanitaires)



Cas d'usage

Faire respecter les normes, garantir la conformité et promouvoir la responsabilité dans toutes les institutions.



4. Étude de cas : Réglementation sur la présence de plomb dans la peinture aux Philippines



Le problème

- Les peintures contenant du plomb représentaient un risque majeur de santé publique, notamment pour les enfants.
- Absence de normes sectorielles contraignantes limitant la teneur en plomb.
- Faible sensibilisation des fabricants et des consommateurs aux risques sanitaires.
- Aucun calendrier coordonné pour éliminer progressivement le plomb du marché.

Résultats et enseignements

- Élimination complète du plomb des peintures décoratives en 6 ans, souvent avant les échéances réglementaires.
- Création d'une dynamique sectorielle collective, réduisant le besoin de sanctions.
- Effets positifs au-delà du pays : baisse de la part des peintures au plomb dans les marchés d'importation régionaux.

La solution

- Adoption en 2013 d'un arrêté de contrôle chimique fixant :
 - une limite obligatoire de 90 ppm de plomb,
 - un calendrier progressif d'élimination.
- Mise en œuvre d'une approche "carotte-bâton" :
 - menace crédible de sanctions,
 - accompagnement technique, campagnes de sensibilisation et ateliers sectoriels.
- Encouragement à une certification volontaire "Lead Safe Paint®", portée par l'industrie.

5. Motiver par le classement public, la transparence et le prestige



Description

Les classements publics et récompenses sont des outils tels que :

- tableaux de classement,
- cérémonies de remise de prix,
- couverture médiatique,

qui créent une pression réputationnelle, favorisent la comparaison entre pairs, la fierté, et une pression sociale positive.

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Le contexte valorise le prestige et la comparaison entre pairs
- Les données sont faciles à publier
- Souvent combiné à du feedback citoyen pour renforcer la redevabilité descendante

Caractéristiques clés

Type

Incitation positive (récompense de la performance) et/ou négative (visibilité des faibles performances)

Nature de l'incitation



Non financière (basée sur le prestige)

Acteurs ciblés



- Collectivités territoriales
- Prestataires de services (écoles, établissements de santé, etc.)

Cas d'usage



Lorsque la reconnaissance publique peut stimuler la performance, notamment dans des contextes où les incitations financières sont limitées

5. Étude de cas : Programme « Imihigo » au Rwanda (1/2)



Le problème

- Les évaluations initiales de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté ont montré que le Rwanda n'était pas sur la bonne trajectoire pour atteindre les OMD.
- Les causes identifiées : suivi insuffisant, faible coordination entre ministères et districts, manque de redevabilité.

Résultats

- Les districts ont atteint plus de 80 % des objectifs dans des domaines clés tels que la création d'emplois, l'accès à l'eau potable et l'assurance maladie, et ont dépassé 100 % des objectifs en infrastructures, création de PME et construction de centres de formation professionnelle (TVET) (2017–2018).
- Le développement humain s'est amélioré : les incitations accordées aux enseignants ont renforcé les apprentissages à hauteur de l'équivalent d'une année scolaire supplémentaire ; la vaccination infantile a atteint 98 % dès 2015.
- Les districts ont renforcé : la planification, la coordination interinstitutionnelle, et l'engagement des citoyens.
- Un suivi régulier de la performance appuyé par les TIC a été institutionnalisé.
- Une culture de l'innovation et de la résolution de problèmes a été encouragée pour atteindre les objectifs.

La solution

Imihigo – une pratique culturelle rwandaise d'engagements publics et de redevabilité – a été formalisée comme un outil de gestion de la performance publique :

- Ministères, agences et districts signent des contrats annuels de performance
- Les objectifs : sont alignés avec les stratégies sectorielles et territoriales, sont définis via des consultations citoyennes locales

Des évaluations annuelles sont menées :

- les résultats sont classés et publiés,
- les meilleurs résultats sont reconnus publiquement,
- les performances faibles deviennent visibles et discutées.

5. Étude de cas : Programme « Imihigo » au Rwanda (2/2)



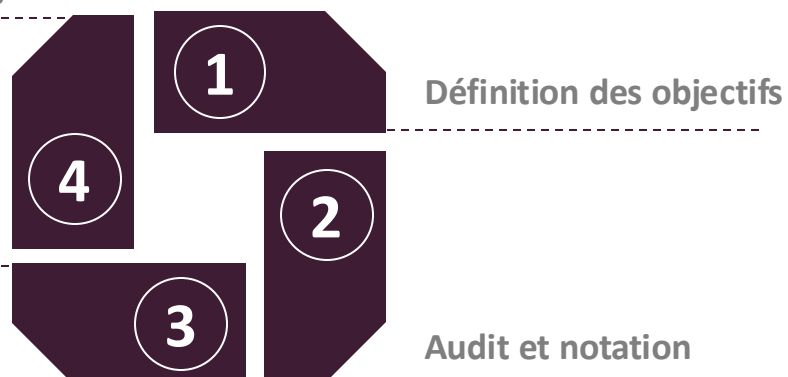
Comment les incitations ont-elles fonctionné ?

- **Participants** : Les 30 districts, la Ville de Kigali et les ministères
- **Indicateurs (KPI)** : Indicateurs SMART de résultats (outputs/outcomes), alignés à la fois sur les stratégies nationales et les priorités locales, autour de trois thématiques clés : développement économique, bien-être social, bonne gouvernance
- **Récompenses** : Prestige, reconnaissance par les pairs et visibilité publique pour les bonnes performances — aucune récompense financière
- **Fréquence** : Notation et classement trimestriels ; résultats des évaluations publiés annuellement

Processus

Reconnaissance ou pression par les pairs

Classement public



The learnings and next steps

Ce qui a bien fonctionné

- **Alignement culturel** : Le programme s'appuie sur la tradition rwandaise des engagements publics et de la responsabilité communautaire.
- Forte **volonté politique**, déterminante pour le succès du programme.
- Forte **redevabilité publique**, appuyée par des audits indépendants et le partage des résultats.
- **Faible coût de mise en œuvre**, grâce à l'utilisation de structures et de cérémonies publiques existantes.
- **Motivation par les pairs** et compétition saine, renforçant la redevabilité et la motivation des agents publics.

Ce qui aurait pu être amélioré

- **Renforcement des capacités** des districts dans des domaines clés tels que le suivi-évaluation (S&E) et la passation des marchés, afin de leur fournir les outils nécessaires pour produire des résultats.
- **Alignement entre l'ambition des objectifs et les ressources disponibles** : dans certains cas, les districts ont rencontré des difficultés liées à des budgets ne correspondant pas aux objectifs convenus.
- **Les classements n'ont pas toujours reflété l'impact réel**, certains indicateurs n'étant pas suffisamment bien conçus.

6. Motiver les agents de première ligne par des incitations de carrière et d'affectation



Description

Les incitations de carrière et d'affectation récompensent les agents performants par :

- des affectations à forte visibilité,
- des parcours de promotion accélérés,
- ou des préférences de localisation.

Elles visent à aligner les aspirations professionnelles individuelles avec les objectifs de performance institutionnelle.

Quand est-ce le plus pertinent ?

- Forte éthique professionnelle intrinsèque
- Peu de marge pour des primes financières

Caractéristiques clés

Type

Incitation positive (récompense de la performance)

Nature de l'incitation

Non financière



Acteurs ciblés

- Individus (ex. : agents publics de première ligne)



Cas d'usage

Récompenser les meilleurs éléments par :

- des rôles de leadership,
- des affectations préférentielles,
- des opportunités de visibilité et de responsabilité



6. Étude de cas – Motiver les agents de santé communautaires par des incitations de carrière en Zambie (1/2)



Le problème

- Forte pénurie de personnel de santé en zones rurales : environ 70 agents cliniques pour 100 000 habitants en zones rurales (contre ~159 en zones urbaines en 2009).
- Agents de santé communautaires (ASC) souvent non formés, mal rémunérés, peu reconnus, entraînant une faible qualité de service et une rétention limitée.

Results & achievements

- 2 457 candidatures reçues (~7 candidats par poste).
- Agents recrutés, formés et déployés dans 165 postes de santé ruraux.
- Les ASC recrutés via le message « carrière » ont :
 - effectué 29 % de visites à domicile en plus,
 - organisé deux fois plus de réunions communautaires, sans dégradation de la qualité des soins.

La solution

En 2010, la Zambie a lancé le corps des Agents de Santé Communautaires (ASC) :

- Création de postes formels dans la fonction publique, avec :
 - salaires et avantages,
 - formation initiale,
 - opportunités de progression de carrière (ex. : accès à des formations pour devenir infirmier ou officier clinique après 2 ans).
- Campagne de recrutement randomisée dans 167 communautés rurales (48 districts) :
 - message « carrière » : accent sur l'avancement professionnel,
 - message « social » : accent sur le service à la communauté.

6. Étude de cas – Motiver les agents de santé communautaires par des incitations de carrière en Zambie (2/2)



How did the incentives work?

Mécanisme d'incitation

- Institutionnalisation du rôle des ASC dans la fonction publique (salaires, avantages, statut).
- Jusqu'à 12 mois de formation.
- Après 2 ans, possibilité de : promotion, formations supplémentaires financées par l'État.

Affiches de recrutement

Les messages axés sur la carrière ont attiré des candidats plus qualifiés et ambitieux, sans réduire la motivation pro-sociale.

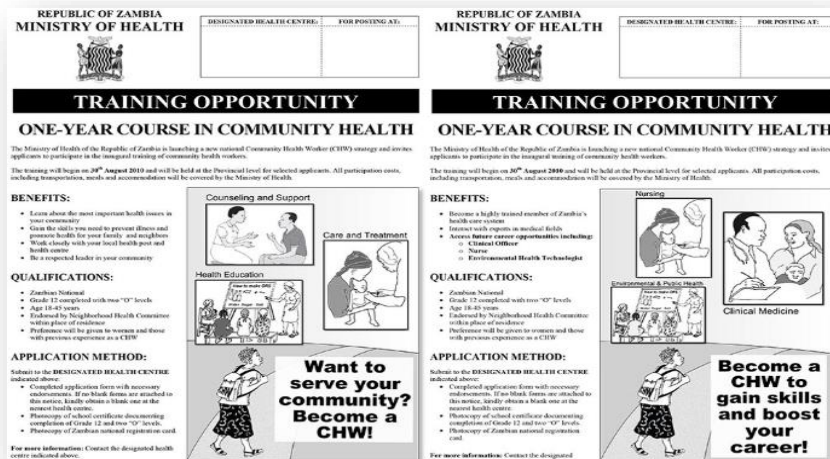
Key learnings and next steps

Ce qui a bien fonctionné

- **Recrutement de meilleure qualité** : les ASC recrutés via les messages « carrière » ont surperformé leurs pairs.
- **Amélioration des résultats de santé**, sans compromis sur la qualité.
- **Influence sur les politiques publiques** : le Ministère de la Santé zambien a généralisé l'approche de recrutement à l'échelle nationale.

Ce qui reste nécessaire

- **Ancrage communautaire et reconnaissance locale** : au-delà de la carrière, le soutien et la reconnaissance par les communautés restent essentiels.
- **Généralisabilité et équité** : s'assurer que les différentes approches de recrutement n'excluent pas certains profils (âge, parcours, origine sociale, etc.).



7. Donner plus d'autonomie aux acteurs performants pour agir localement



Description

L'autonomie et la flexibilité sont des incitations qui donnent aux équipes ou aux individus les plus performants une plus grande liberté de décision, par exemple :

- procédures simplifiées,
 - contrôles allégés,
 - marges de manœuvre budgétaires discrétionnaires.
- Elles permettent aux acteurs de réagir plus rapidement et d'adapter les solutions aux réalités locales.

Quand est-ce le plus pertinent ?

- La lourdeur administrative freine l'initiative et l'innovation
- Les leaders et équipes sont prêts à gérer les risques associés à une plus grande autonomie

Caractéristiques clés

Type Incitation positive (renforce l'autonomie des acteurs performants)

Nature de l'incitation Non financière



Acteurs ciblés

- Équipes de terrain
- Prestataires de services



Cas d'usage



Donner aux acteurs les plus performants davantage de contrôle sur les budgets, le recrutement, ou les procédures de passation des marchés, afin de concevoir et mettre en œuvre des solutions adaptées au contexte local.

Plan de la séance



- Comprendre les incitations
- Différents types d'incitations
- **Discussions**



01

Conditions de réussite : Selon vous, de quoi a-t-on besoin pour que des incitations fonctionnent réellement ?

02

Risques potentiels : Quels sont les risques associés à l'utilisation d'incitations ? Comment peuvent-ils être anticipés ou atténués ?

Conditions de réussite

Contrôle et capacité suffisants :

- L'acteur a-t-il réellement la capacité, les ressources et l'autonomie nécessaires pour changer son comportement ?
- Dans quelle mesure peut-il influencer les résultats recherchés ?
- Quels autres facteurs ou acteurs externes interviennent ?

Données et vérification :

- Les résultats peuvent-ils être mesurés et vérifiés de manière fiable et à un coût raisonnable ?
- Les objectifs sont-ils réalistes et clairement définis ?

Mécanismes de recours :

- Quels canaux doivent être mis en place pour contester ou clarifier les résultats ?

Capacité à rendre les résultats visibles :

- Existe-t-il des moyens (institutionnels, médiatiques) pour rendre publics les classements ou résultats lorsque cela est pertinent ?

Risques potentiels

Perte de la motivation intrinsèque

Perte de motivation lorsque l'acteur : (a) n'a pas les moyens réels d'agir, ou (b) est comparé de manière "injuste" à d'autres acteurs

Incitations perverses : Se concentrer uniquement sur ce qui est mesuré et récompensé, au détriment d'autres résultats importants.

Équité : Les incitations peuvent accentuer les inégalités (ex. : des primes liées aux résultats bruts pénalisent les structures servant des populations vulnérables).



Dans quels contextes ces risques sont-ils particulièrement élevés ? Comment les atténuer ?



À quel moment du cycle d'une réforme les incitations sont-elles les plus utiles — et quand peuvent-elles être contre-productives ?

Quelles incitations “fonctionnent sur le papier” mais échouent souvent dans la pratique — et pourquoi ?

Que faut-il absolument préserver lorsque l'on introduit des incitations dans le secteur public ?

Merci !

