

CPS/CRGA 54 (2024)

Document de travail 8.b
ORIGINAL : ANGLAIS

**CINQUANTE-QUATRIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(5 et 6 novembre 2024, Papeete, Polynésie française)

Document d'information

DOCUMENT DE TRAVAIL 8.b : RAPPORT RELATIF AUX RÉMUNÉRATIONS

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé

- Difficultés liées à la rémunération et recommandations** : La Communauté du Pacifique (CPS) fait face à des difficultés quant à son régime de rémunération en raison d'une croissance lente du marché, de l'inflation et de l'augmentation du coût de la vie, qui ont pu avoir des effets sur la rotation du personnel et engendrer des pressions d'ordre salarial. À 16 % en 2023, le taux d'attrition s'élevait à 10 % en août 2024. Sur la base d'une analyse comparative entre la CPS et ses organisations sœurs au sein du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP), une revalorisation générale des traitements de 1,5 % pour tout le personnel et une augmentation de 2 % de la cotisation retraite de l'employeur ont été recommandées, le but étant de fidéliser les talents et de faire en sorte que l'Organisation reste compétitive par rapport aux autres organisations membres du CORP, étant donnés les écarts de salaire manifestes.
- Contexte économique et justification** : Le Pacifique a enregistré une forte croissance en 2023, mais l'inflation et le coût de la vie y demeurent élevés. À la lumière du présent rapport, il apparaît essentiel d'aligner le barème des traitements sur les tendances du marché pour fidéliser le personnel et maintenir le moral des agents, et il est recommandé de procéder à des revalorisations, qui permettraient de faire face à l'augmentation du coût de la vie et au contexte de reprise économique post-pandémie.

Points clés

- Difficultés liées à la rémunération** : La CPS fait face à plusieurs difficultés : lente revalorisation des traitements, pressions inflationnistes, augmentation du coût de la vie et hausse de la rotation du personnel, en particulier dans des divisions clés telles que la Division géosciences, énergie et services maritimes (GEM) et la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins (FAME).
- Augmentations proposées** : Pour 2024, il a été recommandé de revaloriser de 1,5 % l'ensemble des traitements du personnel et d'augmenter de 2 % la cotisation retraite de l'employeur, le but étant de fidéliser les talents et de faire en sorte que la rémunération soit compétitive.

5. **Croissance économique** : En 2023, l'économie du Pacifique a connu un rebond important, la région enregistrant une croissance de 4,1 %. La croissance devrait cependant ralentir en 2024 pour s'établir à 3,4 %, en raison de difficultés à l'échelle mondiale.
6. **Inquiétude quant à la rotation du personnel** : Le taux de rotation du personnel de la CPS est passé de 10 % en 2021 à 16 % en 2023, et s'établissait à 10 % en août 2024, des chiffres soulignant qu'il est urgent d'adopter des stratégies de fidélisation.
7. **Comparaison avec les marchés de référence** : Les barèmes des traitements de la CPS se situent à un niveau inférieur à celui des autres organisations membres du CORP, en particulier pour les postes de haut niveau. Des revalorisations sont donc nécessaires pour que la CPS reste compétitive.
8. **Régime de retraite** : La cotisation retraite de l'employeur a été portée de 8 % à 10 %, un taux équivalent à celui prévu dans la législation des Fidji et à celui appliqué par d'autres organisations sœurs au sein du CORP, qui permet de garantir la sécurité financière à long terme des agents. Le Recueil des politiques relatives au personnel de la CPS a été actualisé en conséquence.

Recommandations

9. Le CRGA est invité à :
 - i. noter que le Secrétariat a appliqué une revalorisation de l'ensemble des traitements de 1,5 % en 2024 et augmenté de 2 % la cotisation retraite de l'employeur ;
 - ii. réunir à nouveau le Groupe de référence sur les rémunérations avant avril 2025, afin qu'il réexamine le barème des traitements ainsi que les avantages et les indemnités appliqués à la CPS, de sorte qu'ils atteignent des niveaux comparables à ceux des autres organisations membres du CORP ; et
 - iii. prendre acte du fait que la CPS a introduit des indemnités pour les Îles Salomon en vertu des pouvoirs délégués au Directeur général en la matière.

Contexte

10. La structure de rémunération de la CPS perd en compétitivité. Cette situation s'explique par des revalorisations générales des traitements inexistantes (lors de la pandémie de COVID-19 notamment) ou limitées (1-2 %) ces cinq dernières années. Une analyse a été effectuée, dans une démarche visant à améliorer le positionnement de la CPS de manière à garantir sa compétitivité par rapport aux autres organisations membres du CORP. Il s'agissait de comparer les conditions d'emploi à la CPS avec celles d'autres entités de référence, telles que des organisations sœurs au sein du CORP et d'autres organisations semblables. Pour que l'Organisation puisse fidéliser les talents aux fonctions et postes clés et conserver son statut d'employeur « de premier ordre » dans la région, une évaluation des conditions de rémunération actuelles a été réalisée. Malgré la reprise économique post-pandémie, les incertitudes mondiales – et notamment les troubles à l'ordre public en Nouvelle-Calédonie – et les pressions inflationnistes entraînent une pénurie de compétences, des pressions d'ordre salarial et une augmentation du coût de la vie pour le personnel.
11. Pour exécuter efficacement ses plans d'activité/de travail et concrétiser sa vision stratégique pour le Pacifique bleu, la CPS doit veiller à attirer des talents et à les fidéliser

Rapport relatif aux rémunérations présenté au CRGA

12. Le présent document expose les conclusions des évaluations réalisées par le Département des ressources humaines, approuvées par la direction, pour le Groupe de référence sur les rémunérations. Établi lors de la quarante-neuvième session du CRGA, le Groupe de référence sur les rémunérations aide le Secrétariat (à savoir le·la Directeur·rice général·e, le·la Directeur·rice général·e adjoint·e – Opérations et intégration, le·la Directeur·rice des ressources humaines et le·la Responsable RH – Rémunération, systèmes, santé et sécurité) à s'assurer de la pertinence de ses propositions en matière de rémunération, préalablement à leur soumission au CRGA. Parmi les membres du Groupe de référence sur les rémunérations figurent notamment des représentants des États-Unis, de la France et de la Nouvelle-Zélande. Les Îles Cook ont également participé à l'examen des rémunérations lors de la dernière réunion du Groupe de référence, tenue en mars 2024.
13. À la cinquante-troisième session du CRGA, qui s'est déroulée du 23 au 25 octobre 2023, il avait été convenu que le Groupe de référence sur les rémunérations se réunisse à nouveau, afin d'examiner les rémunérations de l'ensemble du personnel de la CPS en tenant compte des facteurs économiques et des informations issues du rapport relatif au marché de référence des organisations membres du CORP, élaboré par Strategic Pay Ltd.

Propositions relatives aux rémunérations

14. Le Département des ressources humaines a réalisé une analyse approfondie des rémunérations sur le marché, après avoir compilé des données pertinentes et des informations sur les coûts. Sur la base de cette analyse, l'équipe a présenté des recommandations au Groupe de référence sur les rémunérations pour examen.
15. Les représentants du personnel de la CPS à Nouméa et à Suva ont également été sollicités dans le cadre des consultations internes, le but étant de recueillir les contributions de toutes les parties.
16. Deux recommandations principales se sont dégagées de cette analyse :

- i. une revalorisation générale des traitements de 1,5 % pour les agents recrutés localement et pour les agents recrutés à l'international ; et
- ii. une augmentation de 2 % de la cotisation retraite obligatoire de l'employeur.

Année	Modification
2023	1,5 % de revalorisation de l'ensemble des traitements, 2 % d'augmentation de la cotisation retraite de l'employeur
2022	Hausse des traitements de 3 % pour les agents recrutés localement uniquement, dont 1 % de revalorisation de l'ensemble des traitements et 2 % supplémentaires d'ajustement salarial pour augmentation du coût de la vie
2021	Pas d'augmentation des traitements
2020	Pas d'augmentation des traitements
2019	2 % de revalorisation de l'ensemble des traitements, hausse de 5 % des traitements versés aux agents locaux des Fidji, ajustement supplémentaire pour augmentation du coût de la vie
2018	2 % de revalorisation de l'ensemble des traitements
2017	Pas d'augmentation des traitements
2016	2 % de revalorisation de l'ensemble des traitements
2015	1,5 % de revalorisation de l'ensemble des traitements

17. Le Groupe de référence sur les rémunérations s'est réuni le 12 avril 2024 afin d'examiner les recommandations, qui ont été communiquées au CRGA pour approbation. Les recommandations étaient les suivantes :

- i. 1,5 % de revalorisation de l'ensemble des traitements pour les agents remplissant les conditions requises ; et
- ii. 2 % d'augmentation de la cotisation retraite de l'employeur pour les agents remplissant les conditions requises. Aucune modification de la cotisation des agents n'est proposée.

Point sur la situation économique

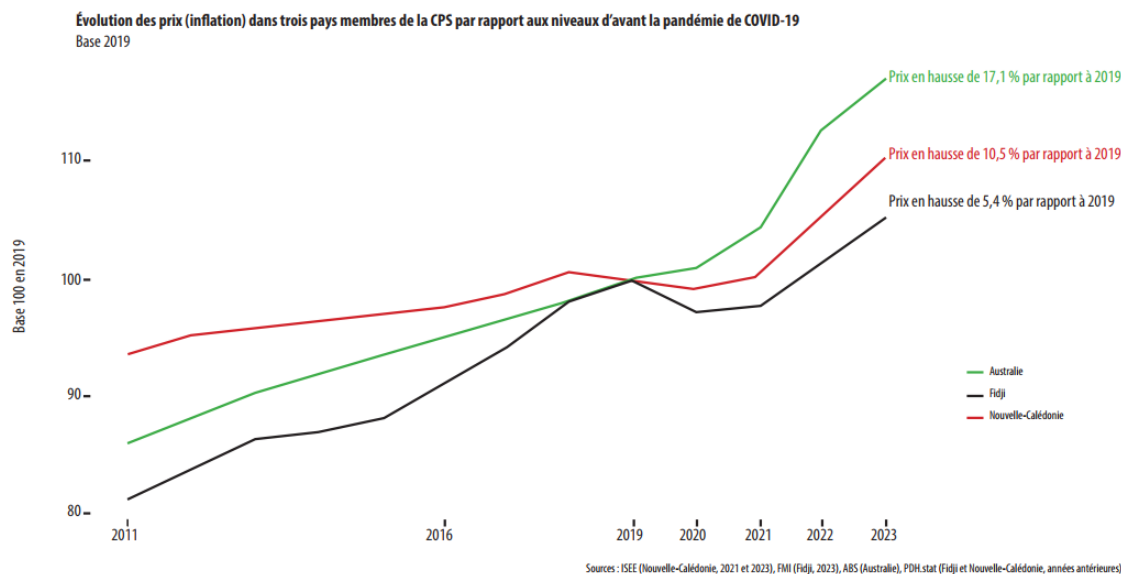
18. En 2023, les économies du Pacifique ont connu un rebond significatif, enregistrant collectivement une croissance de 4,1 % (contre 1,8 % en 2022), alimentée par les États et Territoires insulaires océaniques. Les bonnes performances de destinations touristiques clés, telles que les Îles Cook, les Fidji et le Samoa, ont stimulé la croissance, avec un taux à deux chiffres pour les Îles Cook (11,2 %) et un taux élevé aux Fidji (8,3 %) et au Samoa (8 %). Toutefois, en 2024, la région devrait connaître une croissance modérée (3,4 %), un ralentissement de l'augmentation du produit intérieur brut (PIB) étant prévu aux Fidji et au Samoa, ainsi que dans d'autres États et Territoires insulaires océaniques, notamment les Îles Cook, les États fédérés de Micronésie, les Îles Salomon, les Tonga et Tuvalu. Ces prévisions à la baisse s'expliquent par différents facteurs, notamment les difficultés économiques à l'échelle mondiale et la possibilité que des catastrophes naturelles surviennent. En outre, d'autres menaces planent sur les perspectives économiques de la région en 2024, par exemple les tensions géopolitiques et les phénomènes météorologiques extrêmes, qui peuvent avoir des conséquences sur le niveau de vie et le revenu réel.

Inflation

19. Aux Fidji, le taux d'inflation moyen pour l'année dernière (janvier 2023 – décembre 2023) a augmenté de 2,4 % par rapport au taux d'inflation de 2022. L'indice des prix est passé de 117,2 en décembre 2022 à 123,2 en décembre 2023 (soit une augmentation de 5,1 %).
20. En Nouvelle-Calédonie, l'inflation moyenne est restée globalement stable en 2023 (avec une baisse minime de 0,1 %). L'indice des prix y est passé de 103,18 en décembre 2022 à 104,97 en décembre 2023 (soit une augmentation de 1,7 %).

Évolution des prix par rapport aux niveaux pré-pandémie de COVID-19

21. La figure ci-dessous illustre l'évolution des prix jusqu'en 2023 par rapport aux niveaux pré-pandémie. L'année de référence utilisée pour l'indice des prix est 2019. Il apparaît au regard de ces chiffres qu'entre 2019 et 2023, les prix ont augmenté de **10,5 %** en **Nouvelle-Calédonie**, de **5,4 %** aux **Fidji** et de plus de 17 % en **Australie**.



Taux de rotation du personnel

22. Au cours des trois dernières années, la CPS a enregistré une augmentation du taux de rotation du personnel, qui est passé de 10 % en 2021 à 13 % en 2022, puis à 16 % en 2023. En 2023, la CPS a constaté une hausse des départs volontaires au sein des divisions GEM (24 %) et FAME (20 %).
23. En août 2024, le taux de rotation global au sein de la CPS s'élevait à 10 %. Des stratégies de fidélisation s'imposent d'urgence pour limiter les départs à venir et conserver notre avantage compétitif. La rotation du personnel constitue un sujet de préoccupation majeur pour la CPS, compte tenu de son incidence sur l'efficacité opérationnelle et le moral des agents. En outre, le climat d'incertitude qui règne actuellement à l'échelle mondiale et l'augmentation des coûts liés aux déplacements limitent la capacité de la CPS à attirer les meilleurs candidats.

Départs en 2024 (jusqu'à août)

Mois	Involontaires	Volontaires	Total
Janvier	6	10	16
Février	3	7	10
Mars	3	8	11
Avril	2	8	10
Mai		7	7
Juin	9	2	11
Juillet	5	6	11
Août	4	4	8
Total	32	52	84

24. Au vu des pressions actuelles liées au coût de la vie, il est nécessaire d'envisager une augmentation des traitements qui permettrait d'atténuer l'effet de l'inflation mondiale sur le personnel de la CPS. Selon les prévisions, les augmentations moyennes de salaire pour 2024 devraient atteindre 3,5 % en Australie et en Nouvelle-Zélande, les hausses s'annonçant plus importantes pour les postes de niveau inférieur et pour les personnes possédant des compétences spécialisées en Nouvelle-Zélande. Dans d'autres régions, comme l'Europe occidentale, les augmentations prévues sont légèrement plus faibles, allant de 1,5 % à 3 %, tandis que les hausses de salaire devraient atteindre 3 % à 6 % au Moyen-Orient et en Asie.
25. La CPS souligne qu'il est indispensable de répondre à ces préoccupations concernant les rémunérations, sans quoi la motivation et le moral des agents pourraient en pâtir, ce qui aurait des répercussions sur la capacité de l'Organisation à atteindre ses objectifs.

Répondre aux difficultés liées à la rémunération*Barème des traitements*

26. La comparaison avec les autres organisations membres du CORP a constitué un élément clé de l'analyse menée. Ces organisations sont en effet considérées comme des points de référence pour la CPS, le CORP ayant pour mission d'améliorer la coopération, la coordination et la collaboration entre les organisations intergouvernementales œuvrant dans le Pacifique.
27. Le Secrétariat a fait appel à Strategic Pay pour réaliser une évaluation indépendante du régime de rémunération de la CPS. Ce cabinet a largement contribué à établir la grille des traitements d'origine pour les organisations membres du CORP, et il évalue régulièrement les classes salariales correspondantes par rapport au marché.
28. L'analyse comparative des organisations membres du CORP constitue une référence essentielle pour l'établissement de notre stratégie en matière de rémunération. En faisant appel à Strategic Pay, un organisme d'évaluation indépendant, nous cherchions à déterminer la compétitivité de nos barèmes des traitements par rapport à ceux d'autres organisations membres du CORP, notamment le Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique (FIP), le Programme régional océanique de l'environnement (PROE) et l'Agence des pêches du Forum (FFA).
29. La collaboration du Secrétariat avec Strategic Pay porte principalement sur la stratégie en matière de rémunérations et de gratifications, avec des activités telles que l'évaluation des

postes, l'analyse du marché, l'examen du régime de rémunération et l'apport d'éclairages s'agissant de la formulation de recommandations quant aux classes salariales en vigueur au sein du CORP.

30. Les travaux réalisés incluaient notamment :

- i. l'évaluation des niveaux de rémunération actuels par rapport aux points médians existants (ratios comparatifs ou position en pourcentage dans la fourchette salariale, le but étant de déterminer quelles sont les pratiques de rémunération par rapport à la politique en la matière) ;
- ii. l'évaluation de la compétitivité des points médians actuellement en vigueur à la CPS par rapport aux points médians de référence les plus récents au sein du CORP (en fonction de l'évolution des marchés de référence), à certaines organisations membres du CORP et à d'autres organisations internationales ; et
- iii. des commentaires sur les récentes tendances des marchés, les conditions économiques et les pratiques en matière de rémunération par rapport à certaines organisations membres du CORP et organisations internationales.

Données des marchés de référence

31. Généralement, les barèmes des traitements des organisations membres du CORP, y compris de la CPS, sont divisés en plusieurs classes, chacune assortie d'un point médian. Le point médian correspond au montant séparant une fourchette salariale en deux moitiés égales et équivaut à la valeur en cours sur les marchés de référence pour les postes situés dans une classe donnée.
32. Selon l'analyse des données, les barèmes des traitements de la CPS sont relativement en deçà de ceux appliqués par le Secrétariat général du FIP et, pour les postes de haut niveau plus précisément, ils sont inférieurs à ceux de l'ensemble des organisations membres du CORP. Face à ce constat, il convient d'adopter une stratégie pour veiller à ce que nos pratiques de rémunération demeurent compétitives au sein du CORP, ce qui contribuera à attirer des talents et à les fidéliser.

Régime de retraite

33. Au vu de l'évolution encourageante de la situation économique dans les États et Territoires insulaires océaniques et conformément à l'accord de pays hôte conclu avec les Fidji, le Secrétariat a reçu pour mandat de porter à 10 % la cotisation de l'employeur. Afin de maintenir l'équité entre les agents, le Secrétariat verse désormais une contribution de l'employeur de 10 % pour l'ensemble du personnel.
34. Une solide contribution au régime de retraite non seulement permet de répondre aux obligations légales et d'assurer la stabilité de la caisse de retraite des agents, mais constitue également un atout de poids pour attirer des talents et les fidéliser au sein de l'Organisation.

Attirer des talents :

35. Un ensemble d'avantages compétitif : Un plan épargne retraite complet, qui inclut de généreuses cotisations de retraite, enrichit les avantages proposés par l'Organisation, qui peut ainsi attirer des candidats accordant la priorité à leur sécurité financière à long terme et appréciant les employeurs qui investissent dans leur avenir.

36. Image positive de l'employeur : Un engagement en faveur du bien-être financier des agents prenant la forme de contributions à leur caisse de retraite permet de donner l'image d'une Organisation humaine, responsable et centrée sur son personnel. Cette image positive peut rendre l'Organisation plus attractive aux yeux des candidats, faisant de la CPS un employeur de premier ordre, en particulier pour les personnes à la recherche de stabilité et de sécurité.

Fidéliser les agents :

37. Sécurité financière : Un régime de retraite bien financé offre aux agents une certaine sécurité et stabilité financières, ce qui contribue à leur loyauté et à leur attachement à l'Organisation. De manière générale, les agents ont davantage tendance à rester au sein d'une organisation qui contribue activement à la réalisation de leurs objectifs financiers à long terme.
38. Augmentation de la satisfaction au travail : Sachant que leur employeur investit dans leur avenir, les effectifs ont meilleur moral et sont plus satisfaits, ce qui réduit la rotation du personnel, étant donné que les agents sont moins enclins à chercher un autre emploi.
39. Des employés plus motivés : Un plan épargne retraite solide, alimenté par des cotisations régulières, montre l'attachement de l'Organisation au bien-être global de ses agents, ce qui peut accroître la motivation, la productivité et la fidélité professionnelle.

Indemnités et barèmes des traitements

40. La CPS continue de renforcer sa présence dans le Pacifique, notamment en embauchant du personnel recruté localement dans de nouveaux lieux d'affectation. Il a été demandé au Secrétariat de mettre en place des indemnités permettant de gérer la rémunération de ces agents de manière adéquate. Des barèmes d'indemnités sont requis pour les postes à recrutement international, barèmes qui n'avaient pas encore été établis pour les nouveaux lieux d'affectation.
41. Le Secrétariat informe les pays membres qu'il a introduit aux Îles Salomon en 2024 des indemnités pour frais d'études. Ces barèmes s'appuient sur des données issues de plusieurs sources : ministères, barèmes et indemnités des administrations publiques pour les lieux et les fonctions concernés, titulaires actuels des postes à la CPS, responsables et directeurs concernés de la CPS, marché, pratiques des organisations membres du CORP, données de référence pour les Nations Unies et les secteurs correspondants, et réseaux professionnels.
42. Ces indemnités ont été approuvées conformément aux pouvoirs délégués par le chapitre V, paragraphe 1.3, du Recueil des politiques relatives au personnel.
43. Résumé des recommandations présentées au Groupe de référence sur les rémunérations
- i. Le Secrétariat est d'avis que la hausse du taux d'inflation et d'autres indicateurs économiques dans la région, combinés aux analyses de marché présentées dans le rapport 2023 ci-joint, confirment qu'une modeste revalorisation des rémunérations de 1,5 % pour le personnel local et international de la CPS est justifiée et modérée.
 - ii. Au vu du rebond significatif observé dans les économies du Pacifique, qui ont collectivement enregistré une croissance de 4,1 % l'an dernier, contre 1,8 % en 2022, la cotisation retraite de l'employeur a été portée de 8 % à 10 % pour l'ensemble des agents. Cette décision s'explique notamment par la croissance dont font état les États et Territoires insulaires océaniques et par la modification de la législation fidjienne, qui porte la cotisation obligatoire de l'employeur de 8 % à 10 % à compter du 1^{er} janvier 2024. En

outre, cette augmentation est en phase avec les dispositions relatives aux régimes de retraite en vigueur dans les autres organisations membres du CORP.

Recommandations

44. Le CRGA est invité à :

- i. noter que le Secrétariat a appliqué une revalorisation de l'ensemble des traitements de 1,5 % en 2024 et augmenté de 2 % la cotisation retraite de l'employeur ;
- ii. réunir à nouveau le Groupe de référence sur les rémunérations avant avril 2025, afin qu'il réexamine le barème des traitements ainsi que les avantages et les indemnités appliqués à la CPS, de sorte qu'ils atteignent des niveaux comparables à ceux des autres organisations membres du CORP ; et
- iii. prendre acte du fait que la CPS a introduit des indemnités pour les Îles Salomon en vertu des pouvoirs délégués au Directeur général en la matière.