

Conseil des organisations régionales du Pacifique

Examen des conditions d'emploi des agents recrutés sur le marché local

Privé et confidentiel | Informations commercialement sensibles

Préparé par : Geoff Summers
Directeur exécutif
Strategic Pay Limited

et : Jenny Seeto
Associée directrice
PricewaterhouseCoopers

Juin 2011

Table des matières

Résumé analytique	1
Recommandations	2
Contexte général	4
Section i	4
Examen des tendances	4
Rapports des employés locaux au marché	5
Conclusion	5
Équité	5
Conclusion	6
Analyse du marché local	6
Conclusion	7
Recommandation	7
Section ii	7
Tableaux des conditions d'emploi	7
Traitements :	8
Régime de pension :	8
Assurance maladie :	9
Assurance-vie et invalidité :	9
Indemnité de logement :	10
Prime de fidélisation :	10
Heures de travail :	11
Congés annuels :	11
Congés de maladie :	13
Autres types de congés :	14
Formation et développement :	14
Indemnité pour enfants à charge :	15
Section iii	15
Apia	15
Fidji	16
Honiara	16
Nouméa	16
Pohnpei	17
Autres endroits	17
Section iv	17
Opinions recueillies	17
DTS et ICV pour les agents PAL?	18
Motifs du rejet	18
Fluctuations des DTS	19
Calcul des valeurs plafond et plancher	19

Indemnité de cherté de vie	19
Conclusion et recommandation	19
Section v	19
Opinions recueillies	20
Agents expatriés	20
Agents PAI recrutés localement	20
Agents PAL	20
Des raisons valables ?	20
Section vi	22
Statut fiscal	22
Rémunération fixe	23

Résumé analytique

Le présent rapport décrit les résultats d'une étude menée sur certains aspects particuliers des conditions d'emploi des agents de soutien des organisations du CORP recrutés localement (Positions Advertised Locally – PAL). Certaines de ces conditions d'emploi suscitent du mécontentement, et les consultants formulent des recommandations qui pourraient corriger certaines des causes des doléances exprimées. Les organisations du CORP se sont employées, dans la mesure du possible, à harmoniser les conditions d'emploi qu'elles offrent à leurs agents dans les divers pays où elles sont implantées, et les consultants leur recommandent de se pencher à ce propos sur deux autres de ces conditions. Toutefois, il n'est pas recommandé d'étendre l'harmonisation de la rémunération des agents PAL à l'ensemble des organisations du CORP.

Les consultants avaient également pour mandat d'examiner la possibilité d'offrir aux agents PAL des indemnités de logement et d'éducation, à l'exemple de ce qu'on accorde déjà aux cadres professionnels recrutés sur le marché international (Positions Advertised Internationally – PAI). Le présent rapport déconseille cette option, mais suggère plutôt aux organisations du CORP de songer, si elles en ont les moyens, à verser à leurs agents PAL de petites indemnités pour frais d'études.

Recommandations

Les consultants recommandent que les organisations du CORP :

- 1) **maintiennent** l'alignement des traitements offerts aux agents PAL sur les conditions en vigueur sur le marché local, et **prennent note** qu'à l'extérieur des Fidji, cette stratégie exigera l'application systématique de méthodes robustes de collecte et d'assemblage de données sur le marché local provenant de plusieurs sources distinctes ;
 - a. i) **maintiennent**, à Apia, la pratique qui consiste à confier à un expert compétent l'analyse régulière (à intervalles d'au plus trois ans) des conditions du marché local de l'emploi ; ii) **effectuent** un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant ; iii) **examinent** dans quelle mesure le maintien de liens plus étroits avec la Fonction publique samoane permettrait de produire une analyse plus régulière et plus précise de l'évolution locale de la rémunération, à l'avantage mutuel des parties ;
 - b. **continuent** de participer, aux Fidji, aux enquêtes de PwC et à en appliquer les résultats ;
 - c. i) **maintiennent**, à Honiara, la pratique qui consiste à confier à un expert compétent l'analyse régulière (à intervalles d'au plus trois ans) des conditions du marché local de l'emploi ; ii) **effectuent** un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant ;
 - d. i) **continuent** d'utiliser, à Nouméa, le rapport des autorités sur la rémunération des fonctionnaires chaque fois qu'il est produit ; ii) **effectuent** un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant ; iii) **continuent** d'aligner les augmentations des années intermédiaires sur l'évolution locale de la rémunération du secteur public ;
 - e. i) **maintiennent**, à Pohnpei, la pratique qui consiste à chercher le plus d'informations possible auprès du plus grand nombre possible d'organisations pertinentes afin d'établir un barème représentatif des conditions locales de rémunération ; ii) **procèdent** chaque année à cette analyse afin de maintenir la validité de leurs conclusions ;
- 2) **songent** à verser aux agents PAL une petite indemnité non renouvelable lorsque leur contrat à durée déterminée prend fin sans qu'un autre ne leur soit offert ;
- 3) **effectuent** une étude des coûts qu'engendrerait pour chaque organisation l'harmonisation des régimes de congés annuels à l'échelle du CORP ; examinent à ce propos la possibilité d'accorder au départ à tous les agents 20 jours ouvrés par année, puis 25 jours ouvrés à partir d'un nombre convenu d'années de service (tout en maintenant les droits acquis des employés qui bénéficient déjà de meilleures conditions et en respectant, le cas échéant, les lois locales qui prescrivent des conditions de congés annuels plus avantageuses) ; établissent le coût des changements apportés aux conditions d'emploi normalisées — y compris ceux qu'elles effectueraient au fil du temps, compte tenu de leurs moyens — et prennent une décision lorsqu'elles en auront établi l'ensemble des incidences financières et autres ;
- 4) **effectuent** une étude des coûts qu'engendrerait pour chaque organisation l'harmonisation des régimes de congés de maladie à l'échelle du CORP ; examinent à ce propos la possibilité d'accorder à tous les agents 30 jours par année, avec un cumul maximal des congés non utilisés de 90 jours (tout en maintenant les droits acquis des employés qui bénéficient déjà de meilleures conditions et en tenant compte, le cas échéant, de la situation des agents qui, du fait de leur lieu de travail, sont plus exposés aux maladies) ; établissent le coût des changements apportés aux conditions d'emploi normalisées — y compris ceux qu'elles effectueraient au fil du temps, compte tenu de leurs moyens — et prennent une décision lorsqu'elles en auront établi l'ensemble des incidences financières et autres ; et **résistent** à l'idée d'autoriser l'utilisation des crédits de congés de maladie accumulés à d'autres fins ;
- 5) **rejetent** la proposition d'offrir aux agents PAL une rémunération exprimée en droits de tirage spéciaux (DTS) assortie d'une indemnité de cherté de vie (ICV) et **rejetent également** toute proposition de payer ces agents selon toute autre formule unique propre au CORP, mais

continuent plutôt d'appliquer une méthode leur permettant de se conformer au plus près aux conditions d'emploi en vigueur sur le marché du travail local (voir la recommandation 1) ci-dessus) ;

- 6) **rejettent** la suggestion d'offrir aux agents PAL des indemnités d'études et de logement semblables à celles accordées aux agents PAI ; **notent** qu'à Honiara, les agents continueront de bénéficier d'une indemnité de logement prescrite par la loi ; **examinent** la possibilité d'offrir aux agents PAL de petites indemnités destinées à l'éducation de leurs enfants, si elles jugent qu'elles en ont les moyens ;
- 7) **continuent**, dans la mesure du possible, de négocier avec les autorités des pays où elles sont implantées en vue d'obtenir l'exonération d'impôt pour leurs employés, et s'engagent à respecter scrupuleusement les lois en vigueur dans ces pays, peu importe l'issue de ces négociations ;
- 8) **adoptent** un modèle fixe de présentation des barèmes de rémunération qu'ils communiqueront régulièrement à leurs agents PAL.

Contexte général

1. Strategic Pay et PwC Fidji ont été choisis par les organisations du CORP pour réaliser un examen des conditions d'emploi des agents de soutien recrutés sur le marché local (PAL) (voir la demande de propositions du CORP intitulée « Review of CROP positions advertised locally TOR 27.04.2011 Final ». Le présent rapport distingue les agents PAL de ceux recrutés sur le marché international (PAI), qui sont principalement des employés expatriés occupant des postes qui exigent des compétences professionnelles.
2. Le projet a été réalisé par Geoff Summers, Directeur exécutif de Strategic Pay, à Wellington, et par Jenny Seeto, associée directrice de PwC aux Fidji (« les consultants »).
3. Geoff Summers s'est rendu à Nouméa où il a rencontré le Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur des Services généraux de la CPS, le Coordonnateur de la réforme (Nouméa), le chargé des ressources humaines (Nouméa), et des représentants du Comité consultatif du personnel. Il s'est ensuite rendu à Apia où il a rencontré le Directeur et le Directeur adjoint du PROE, le responsable des ressources humaines et de l'administration, la Directrice financière, un groupe d'agents PAL et les représentants du Comité du personnel.
4. Jenny Seeto s'est rendue à Honiara où elle a rencontré le Directeur des Services généraux de l'Agence des pêches du Forum (FFA) ainsi qu'un groupe d'employés, et s'est entretenue au téléphone avec le Directeur général adjoint et avec le responsable des ressources humaines, de l'administration et de la gestion des performances. Elle a également rencontré le coordonnateur de la CPS (Honiara). Elle s'est ensuite rendue à Suva où elle a rencontré le Directeur général de la CPS, le Directeur général adjoint de la CPS en poste à Suva, le Directeur adjoint des Services généraux (Suva), le responsable des ressources humaines (Suva), le Directeur de la Division de la SOPAC (CPS), le Directeur des Services généraux, le Directeur du SPBEA (CPS) et un groupe d'agents PAL. Elle a enfin rencontré les représentants suivants du Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (PIFS) : le Secrétaire général adjoint, concertation et coordination stratégiques ; le Directeur des Services généraux, le chef d'équipe chargé des ressources humaines et de l'administration et un groupe d'agents PAL.
5. Tout au long de leurs recherches et de leur travail de formulation de leurs recommandations, les consultants étaient au fait des efforts déployés par les organisations du CORP pour harmoniser dans la mesure du possible les conditions d'emploi offertes à leurs agents partout où elles sont implantées. Ces organisations se sont déjà dotées d'un système commun d'évaluation des postes et d'une échelle commune de rémunération.
6. Le présent document est divisé en sections correspondant aux divers éléments du mandat confié aux consultants (imprimés en caractères *Times Roman italiques de couleur bleue*).

Section i

i. Examiner l'évolution des meilleures pratiques (y compris les tendances qui se dessinent) en matière de politiques et de pratiques de rémunération des agents PAL dans les organisations multinationales et internationales des secteurs privé et public, et établir un rapport des résultats de cet examen.

Examen des tendances

7. Les consultants ont effectué une enquête approfondie au moyen d'entrevues téléphoniques et d'entretiens réalisés avec leurs clients et d'autres contacts, en même temps qu'ils réalisaient une recherche approfondie sur le Web. Ils ont dû analyser une masse considérable d'informations puisque les agents recrutés sur les marchés locaux et sur les marchés internationaux connaissent une grande diversité de conditions d'emploi. La plupart des informations disponibles traitent d'activités qui se trouvent aux antipodes de celles des organisations du CORP — les tâches d'employés internationaux peu spécialisés et mal rémunérés, à l'exemple de ce que l'on observe souvent dans les secteurs de la construction, du tourisme et des services au Moyen-Orient. Il a donc fallu en faire abstraction. Ainsi, dans le reste de la présente section, l'utilisation d'une expression comme « employés recrutés localement » sert à désigner des personnes dont les

activités ressemblent à celles des organisations du CORP et qui occupent des postes d'agents de soutien pour des employés professionnels recrutés sur les marchés internationaux.

Rapports des employés locaux au marché

8. Il importe de souligner, eu égard aux autres éléments du mandat de la présente étude, que toutes les recherches effectuées par les consultants les ont portés à conclure que les agents PAL jouissent de conditions d'emploi et de rémunération conformes aux pratiques des marchés locaux où ils évoluent. Aucune exception n'a été relevée, et cette observation vaut à la fois pour les organisations du secteur privé et pour celles du secteur public. Les clients possédant des bureaux outre-mer ont indiqué que leurs agents expatriés jouissent de conditions d'emploi conformes à celles en vigueur dans leur pays d'origine (souvent assorties d'indemnités spéciales de logement, d'éducation, etc.) tandis que leurs agents recrutés sur place bénéficient de conditions propres au marché local et sont rémunérés en monnaie locale.
9. Au nombre des organisations examinées figurait une importante firme d'ingénieurs-conseils basée en Nouvelle-Zélande, mais travaillant à de nombreux projets de grande envergure — dont certains d'assez long terme — en Asie. Dans de tels cas, les agents recrutés localement sont souvent des professionnels compétents puisque l'entreprise s'occupe non pas de la construction proprement dite des projets, mais plutôt de leur planification, de leur conception et de leur gestion. Elle n'a donc besoin de recruter sur place que des professionnels aux compétences complémentaires à celles des expatriés, mais qui reçoivent néanmoins une rémunération conforme à celle offerte sur le marché local pour ce type de compétences.
10. New Zealand Trade and Enterprise, une société qui fait la promotion des entreprises néo-zélandaises et prête assistance à ces dernières sur la scène internationale, est un exemple des entreprises du secteur public qui ont été consultées. Cette société possède des employés expatriés dans plusieurs pays du monde, et recrute également presque partout des agents de soutien sur le marché local. La rémunération des expatriés est déterminée en fonction des conditions en vigueur en Nouvelle-Zélande et à l'aide d'informations fournies par Strategic Pay (indemnités propres au lieu d'emploi). Les traitements des employés recrutés sur place sont établis à l'aide d'informations sur les conditions du marché obtenues de sources locales, et sont versés en monnaie locale. Cette pratique est également celle retenue par l'AusAID dans plusieurs endroits du Pacifique où cette organisation emploie des agents expatriés et des agents locaux, et d'autres organisations internationales consultées ont indiqué recourir à des pratiques semblables. L'une d'entre elles — la CPS aux Fidji — a fourni certaines données sur ses pratiques d'emploi dans ce pays, mais ces données ont besoin d'être vérifiées et analysées dans le contexte d'un système à rémunération fixe.
11. Les consultants ont observé que des grandes banques (en particulier aux Fidji), des ambassades, des universités, des hôtels, des compagnies minières et d'autres organisations multinationales procèdent d'une manière semblable lorsqu'elles emploient des agents expatriés et des agents locaux en un lieu donné. Au moment de réaliser la présente étude, Strategic Pay achevait un projet visant à informer une importante société américaine des salaires qu'elle devra prévoir de verser en Nouvelle-Zélande à ses employés recrutés sur place (cette société compte offrir à ses employés américains expatriés des conditions de rémunération conformes à celles en vigueur aux États-Unis). Le système décrit ci-dessus est donc valable également dans les économies développées.

Conclusion

12. L'analyse de cette question particulière donne à conclure que les organisations qui emploient des agents professionnels expatriés et recrutent des agents de soutien sur les marchés locaux offrent systématiquement aux agents recrutés localement des conditions d'emploi et de rémunération conformes à celles en vigueur dans les différents marchés locaux où elles sont implantées.

Équité

13. Les recherches effectuées par les consultants dans le cadre du premier élément de leur mandat ont également laissé constater que l'écart de traitements qui existe entre les agents recrutés localement et les agents expatriés engendre un sentiment d'injustice dans certaines organisations internationales non membres du CORP. Selon des témoignages recueillis auprès de certains

agents expatriés, cet écart de traitement susciterait chez eux une certaine gêne (sans toutefois les pousser à demander une baisse de salaire). Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants des organisations du CORP soient confrontés à des questions concernant les disparités entre les agents PAI et PAL. Il convient de souligner que les recherches effectuées sur la question donnent toutes à conclure que la solution retenue pour répondre au problème d'équité consiste à offrir aux expatriés des conditions d'emploi qui correspondent le plus possible à celles en vigueur dans leur pays d'origine, et à offrir aux agents PAL des conditions conformes à celles en vigueur sur le marché local. La différence observée entre les conditions qui existent dans le pays d'origine de l'agent expatrié et le marché local n'importe pas : chaque groupe est traité conformément aux conditions qui existent dans son marché d'origine.

14. Cette pratique correspond de près à la politique largement appliquée à travers le monde qui consiste à aligner la rémunération du poste ou du groupe de postes concernés au marché de l'emploi pertinent, c'est-à-dire à celui dans lequel l'organisation tend à recruter ses nouveaux employés et vers lequel ses employés actuels se tourneront à leur départ. Dans le cas des organisations du CORP, le marché des employés expatriés est le marché international (où la rémunération est actuellement exprimée en DTS et assortie d'une ICV), et le marché des agents PAL est le marché local dans lequel l'organisation est implantée.
15. Il convient par ailleurs de rappeler que la pratique actuelle respecte le principe du « salaire égal pour un travail d'égale valeur ». Les agents expatriés bénéficient de conditions de rémunération semblables sans égard au pays d'où ils viennent, et les consultants considèrent que ce principe est approprié pour les pratiques d'emploi des organisations du CORP. En fait, le travail accompli par les agents PAI a une valeur différente de celui accompli par les agents PAL, et l'utilisation de systèmes de rémunération différents pour ces deux catégories d'employés ne contredit pas ce principe.
16. Selon la théorie de l'équité¹ (Adams, 1963), les actions des employés sont motivées par leur souhait de réduire les tensions créées par les inégalités des conditions qu'ils perçoivent sur leur lieu de travail.
17. Adams explique que tout travailleur compare ce qu'il apporte à son travail et ce qu'il en reçoit, avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent. Il ne s'agit donc pas d'une comparaison directe avec d'autres personnes, mais plutôt d'une comparaison indirecte et subjective.
18. Les consultants jugent que les conditions offertes par les organisations du CORP à leurs agents PAI répondent aux principes de la théorie de l'équité, mais qu'il n'est pas aussi facile de comparer sur cette base les conditions d'emploi de ces agents à celles des agents PAL. Les tâches exécutées, les compétences requises, l'éloignement du foyer (dans la majorité des cas) et d'autres aspects des postes des agents PAI diffèrent de ceux des postes d'agents PAL. Il est donc difficile d'établir des comparaisons entre les diverses conditions d'emploi offertes aux employés de ces deux groupes.

Conclusion

19. L'analyse de cette question particulière donne à conclure que les politiques et pratiques de rémunération correctes pour les organisations du CORP consistent à rémunérer les agents PAI conformément aux conditions en vigueur sur le marché international, et à rémunérer les agents PAL conformément aux conditions propres au marché local dans lequel elles sont implantées.

Analyse du marché local

20. Un des aspects du projet de recherche consistait à déterminer comment les organisations obtiennent les informations dont elles ont besoin sur le marché local. La plupart des sources recensées faisaient état de l'alignement des conditions d'emploi offertes aux agents PAL sur celles en vigueur sur le marché local, mais plusieurs articles reconnaissaient qu'un tel alignement est souvent difficile à réaliser. Selon Heaps (2011),² par exemple, un des principaux problèmes qui se posent pour les professionnels des ressources humaines consiste à établir la rémunération des agents recrutés sur ces marchés locaux. La réponse consiste d'ordinaire à verser des salaires

¹ Voir Adams, J.S. (1963). « Toward and understanding of inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 67, pp. 422-36.

² Heaps, W. (2011). *Labour Market Data in Developing Countries : A Birches Group White Paper*. Birches Group : New York.

conformes aux conditions du marché, mais il arrive parfois que ces conditions soient difficiles à établir.

21. Les organisations du CORP y trouveront peut-être matière à réconfort puisque cette situation reflète les difficultés rencontrées dans le Pacifique (sauf aux Fidji, où l'étude de PwC fournit les données requises) et que le « Livre blanc » du groupe Birches indique qu'il n'y a là rien d'inhabituel. Malheureusement, ce document ne propose aucune solution nouvelle ou novatrice à ce problème. Les perles de sagesse glanées auprès des nombreuses sources consultées au sujet des difficultés que présente la recherche de données locales peuvent se résumer à ceci : Rassemblez le plus d'informations possible du plus grand nombre possible de sources, et appariez-les du mieux que vous pouvez aux postes de votre organisation. En l'absence de données de qualité concernant le marché, il s'agit d'un conseil valable, mais pas nécessairement facile à appliquer.

Conclusion

22. L'analyse de cette question particulière donne à conclure que les organisations du CORP continueront souvent d'avoir du mal à recueillir des informations exactes sur les marchés dans lesquels elles évoluent, mais qu'elles pourront relever ce défi en choisissant une méthode robuste de collecte des informations disponibles et en utilisant une méthode cohérente d'application de cette information à leurs divers postes. Toutes les recherches démontrent que l'alignement aux conditions du marché local est la politique appropriée lorsqu'il s'agit d'établir la rémunération, et que l'harmonisation n'est pas la solution appropriée pour ce problème. (Ces observations sont à considérer en même temps que les observations et conclusions formulées à la section iv ci-dessous.)
23. Toutefois, nous avons observé que l'évaluation des emplois et les échelles de rémunération pouvaient poser des problèmes connexes délicats pour l'harmonisation. Dans un système où les postes sont évalués selon des critères semblables et intégrés à des échelles de rémunération harmonisées, l'équité est assurée par l'intégration des taux de rémunération locaux à ces échelles de rémunération. L'harmonisation doit être assimilée ici à un système pratique à appliquer lorsqu'on le juge raisonnable.

Recommandation

24. Les consultants recommandent que les organisations du CORP maintiennent l'alignement des traitements offerts aux agents PAL sur les conditions en vigueur sur le marché local, et prennent note qu'à l'extérieur des Fidji, cette stratégie exigera l'application systématique de méthodes robustes de collecte et d'assemblage de données sur le marché local provenant de plusieurs sources distinctes.

Section ii

ii. Examiner les conditions d'emploi et les enveloppes salariales actuellement proposées aux agents PAL par chacune des organisations participantes du CORP aux divers endroits où elles sont implantées, et analyser les différences relevées.

Tableaux des conditions d'emploi

25. Les tableaux suivants décrivent les divers aspects des conditions d'emploi proposées aux agents PAL par les quatre organisations du CORP aux endroits où elles sont implantées. Ils laissent constater que le programme d'harmonisation entamé il y a quelque temps par les organisations du CORP a dans l'ensemble donné des résultats raisonnablement efficaces, compte tenu des contraintes juridiques et des autres difficultés particulières qu'il a dû surmonter.
26. Toutefois, l'harmonisation ne signifiait pas nécessairement que toutes les conditions devaient être absolument identiques, ce qui aurait probablement été inapproprié, sinon illégal, étant donné que les organisations sont implantées dans des pays souverains distincts.

Traitements

PIFS	CPS	PROE	FFA
<p>Catégories 1 à 7</p> <p>Mandats de trois ans (certains agents PAL sont toutefois permanents). Les contrats à durée déterminée peuvent être prolongés sous réserve du maintien de leur financement.</p> <p>Alignement : traitements de 10 % supérieurs au quartile supérieur du marché local des Fidji (étude de PwC Fidji).</p> <p>Traitements exprimés et versés en dollars fidjiens.</p> <p>Taux de relèvement des traitements fondé sur la performance.</p>	<p>Catégories 1 à 7 (sauf à Pohnpei où les postes ne sont pas évalués et où on utilise un processus d'appariement à un panier local de rémunération).</p> <p>Mandats de trois ans (le renouvellement dépend de la performance et de la disponibilité des financements)</p> <p>Alignement :</p> <p>À Nouméa, traitements correspondant au quartile supérieur du marché local (révision triennale des traitements dans la Fonction publique).</p> <p>Aux Fidji, traitements de 10 % supérieurs au quartile supérieur du marché local (étude de PwC Fidji).</p> <p>À Pohnpei, traitements correspondant aux niveaux supérieurs (« upper reaches ») du marché local (panier de rémunération établi à partir de sources locales).</p> <p>Traitements exprimés et versés en monnaie locale.</p> <p>Primes annuelles au rendement établies à l'aide d'un système de développement des performances.</p>	<p>Catégories 1 à 7</p> <p>Mandats de trois ans (le renouvellement dépend de la performance, des besoins de l'organisation et de la disponibilité des financements)</p> <p>Alignement : traitements de 10 % supérieurs au quartile supérieur du marché local (révision triennale effectuée sous contrat local, fondée sur les conditions du marché local).</p> <p>Traitements exprimés et versés en talas samoans.</p> <p>Primes annuelles au rendement établies à l'aide d'un système de développement des performances.</p>	<p>Catégories 1 à 7</p> <p>Mandats de quatre ans (certains ont une durée différente, mais tous auront une durée fixe de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2012, et seront renouvelables une fois avant que le poste ne soit annoncé à nouveau).</p> <p>Alignement au marché.</p> <p>Traitements exprimés et versés en dollars salomonais.</p> <p>Hausses annuelles accordées en cas de prestation satisfaisante.</p> <p>Tous les postes contractuels et fondés sur la performance.</p>

27. La politique d'alignement des salaires semble être différente à certains endroits, mais les traitements sont toujours supérieurs au quartile supérieur du marché local, et on constate donc un certain degré de normalisation. La question des traitements fait l'objet de la prochaine section et n'est donc pas examinée plus avant ici.

Régime de pension

PIFS	CPS	PROE	FFA
<p>Employés et employeur cotisent chacun à hauteur de 8 %.</p>	<p>Employés et employeur cotisent chacun à hauteur de 8 %.</p> <p>Les conditions sont celles en vigueur à la Fonction publique pour les employés basés ailleurs qu'aux Fidji et en Nouvelle-Calédonie.</p>	<p>Les employés cotisent à hauteur de 5 % comme l'exige la loi samoane.</p> <p>L'organisation cotise à hauteur de 7 %, soit 2 % de plus que prévu par la Caisse nationale de retraite du Samoa.</p>	<p>Proportion de 7,5 % du total des revenus versée à la Caisse nationale de retraite des Îles Salomon ; l'employeur cotise à hauteur de 5 %.</p>

28. On constate un degré raisonnable d'harmonisation à ce chapitre. Comme nous avons affaire dans chaque pays à des cotisants différents utilisant des systèmes de gestion et obéissant à des règles différentes, les pratiques décrites dans le tableau ci-dessus paraissent appropriées. Il convient de noter qu'aux Fidji, le taux de cotisation de 8 % est prescrit par la loi. Les cotisations de l'employeur — entre 7 et 8 % — sont de plus du double de celles en vigueur en Nouvelle-Zélande, et à peine inférieures à celles en vigueur en Australie.

29. La situation particulière qui existe à Nouméa, où les employés ne sont pas en mesure de cotiser à la Caisse de protection sociale de Nouvelle-Calédonie (CAFAT), est une source de mécontentement. Un avis émis par la CAFAT a déjà laissé entendre que l'intégration de ces employés pourrait poser des difficultés, mais la direction de la CPS poursuit ses entretiens à ce sujet avec la CAFAT et les autorités de la Nouvelle-Calédonie.

30. Les consultants ne recommandent aucun changement aux régimes actuels de pensions subventionnées.

Assurance maladie

PIFS	CPS	PROE	FFA
<p>Pour les membres du personnel et leurs personnes à charge, les prestations couvrent les consultations médicales locales, le remboursement des produits pharmaceutiques, les traitements médicaux à l'étranger (sous réserve de certaines conditions), les soins en consultation externe, ainsi que les frais d'opticien. L'assurance prévoit également des prestations de maternité pour les membres du personnel.</p> <p>Les soins en consultation externe, les soins de la vue et les soins maternels sont « auto-assurés ».</p>	<p>Régimes distincts d'assurance maladie pour les employés de Nouméa et de Suva : les prestations couvrent les consultations médicales locales, le remboursement des produits pharmaceutiques, les traitements médicaux à l'étranger (sous réserve de certaines conditions) les soins en consultation externe, ainsi que les frais d'opticien et dentaires (ces derniers sont auto-assurés à Suva). Le régime couvre les employés à temps plein de la CPS en poste à Pohnpei, en PNG et dans d'autres pays.</p> <p>Le régime protège les membres du personnel et leurs personnes à charge admissibles. Il prévoit également des prestations de maternité pour les membres du personnel.</p>	<p>Le régime interne d'assurance-maladie du PROE couvre la totalité des frais médicaux, dentaires et d'opticien raisonnables (sous réserve des limites établies), ainsi que l'évacuation médicale et le traitement à l'étranger (sous réserve de certaines conditions).</p>	<p>Le régime utilise un fonds administré. Il couvre les frais médicaux, dentaires et d'opticien raisonnables, sous réserve de présentation des reçus ainsi que des prescriptions dans le cas des médicaments. Les médicaments en vente libre ne sont pas inclus.</p> <p>Le régime couvre les contrôles médicaux périodiques (aux deux ans) des membres du personnel, de leurs conjoints et des enfants à charge, y compris les indemnités journalières pour 4 nuits dans le pays où l'examen est réalisé.</p> <p>Il couvre également l'évacuation médicale et le traitement à l'étranger (sous réserve de certaines conditions).</p>

31. On constate ici encore un degré raisonnable d'harmonisation compte tenu du fait que les employés locaux en question travaillent dans divers pays. Les régimes offrent une couverture généreuse. Les groupes d'employés consultés ont fait savoir que leurs avantages en cette matière sont de loin supérieurs à ceux offerts par les autres employeurs de leur région. À titre de comparaison, l'étude la plus récente effectuée par Strategic Pay sur les politiques et pratiques en vigueur en Nouvelle-Zélande laisse constater que 38 % seulement des employeurs offrent un régime d'assurance maladie subventionné à leurs employés, et qu'il est extrêmement rare que les frais dentaires, d'opticien et de maternité soient couverts par ces régimes. L'étude sur la rémunération effectuée par PwC Fidji a par ailleurs montré que 72,5 % des employeurs subventionnent en tout ou en partie les demandes d'indemnités de leurs employés. Toutefois, le degré de couverture n'est en général pas aussi complet que celui offert par les organisations du CORP, et les frais dentaires et d'opticien ne sont en général pas couverts.

32. Les consultants ne recommandent aucun changement aux pratiques actuelles d'assurance maladie subventionnée.

Assurance-vie et invalidité

PIFS	CPS	PROE	FFA
<p>Assurance-vie temporaire correspondant à trois fois le traitement de base du membre du personnel.</p>	<p>Assurance-vie temporaire correspondant à deux fois le traitement de base du membre du personnel.</p> <p>Indemnités journalières versées en cas d'incapacité de travail correspondant à 50 % du traitement de base pendant un an (franchise de 90 jours)</p>	<p>Assurance-vie correspondant à trois fois le traitement de base du membre du personnel.</p> <p>Assurance accident individuelle.</p>	<p>Assurance-vie correspondant à trois fois le traitement de base.</p>

33. On constate un degré raisonnable d'harmonisation d'un endroit à l'autre. La plus récente analyse des politiques et pratiques effectuée en Nouvelle-Zélande par Strategic Pay laisse constater que 37 % seulement des employeurs offrent ce type de couverture, et que cette proportion est réduite à 24 % dans le cas de la catégorie « autres employés » (c.-à-d., postes autres que ceux de la gestion

ou postes de vendeurs). L'analyse des politiques et pratiques la plus récente de PwC indique que moins de 10 % des employeurs (y compris ceux du secteur de l'assurance-vie) offrent ce genre de couverture.

34. Les consultants ne recommandent aucun changement aux pratiques actuelles d'assurance-vie et invalidité subventionnées.

Indemnité de logement

PIFS	CPS	PROE	FFA
Aucune	Aucune pour les agents en poste aux Fidji, en Nouvelle-Calédonie ou à Pohnpei. Honiara – 3 000 dollars par mois d'aide au logement. Les conditions sont celles en vigueur à la Fonction publique pour les employés basés ailleurs que dans ces pays.	Aucune	3 000 dollars par mois d'aide au logement.

35. La question des indemnités de logement fait l'objet de la section v et n'est donc pas examinée plus avant ici.

Prime de fidélisation

PIFS	CPS	PROE	FFA
Aucune	Aucune	Aucune	Les agents de soutien qui terminent un contrat de 4 ans recevront une prime de fidélisation correspondant à 28 % du traitement de base de leur dernière année de service. La prime correspond à 7 % par année de contrat achevée, payable uniquement à la fin de la troisième et de la quatrième année du contrat. Taux établi à la fin de l'année achevée.

36. En mai 2011, le Comité des pêches du Forum a approuvé une prime de fidélisation qui tiendra lieu de congé d'ancienneté. Aucune autre organisation du CORP n'accorde de congé d'ancienneté. Certains groupes d'employés se sont enquis de ce type d'indemnité auprès des consultants au cours du volet « collecte d'informations » de l'étude. L'intérêt ne portait pas sur les prestations du type de celle offerte par la FFA, mais plutôt sur le principe général d'une prestation de fin d'emploi (à verser en diverses circonstances). Un groupe d'employés s'est montré passablement préoccupé par l'« injustice » du système actuel. Il a souligné que les cadres professionnels recrutés à l'étranger et qui ne sont pas réembauchés à l'issue d'un concours après la fin de leur premier contrat bénéficient d'une indemnité de rapatriement, un avantage auquel ne peuvent prétendre les professionnels recrutés sur place, ni les agents PAL.

37. Les employés réclamaient une petite indemnité — correspondant par exemple à deux semaines de salaire — qui serait versée aux agents PAL recrutés sous contrat à durée déterminée qui n'étaient pas réembauchés à la fin de leur contrat. Ils ont fait valoir qu'en raison des pratiques de réembauche actuellement en vigueur, les cas de licenciement sont rares et risquent donc de causer une mauvaise surprise aux employés visés.

38. Les consultants se sont montrés ouverts à cette demande. Les agents PAL sont pour la plupart recrutés sous contrat à durée déterminée (pour de bonnes raisons). Dans la plupart des économies, la pratique des emplois à durée déterminée présente des coûts pour les employeurs à cause de l'incertitude qu'elle crée à long terme. Le versement d'une petite indemnité non renouvelable dans les rares cas où le contrat d'un agent PAL n'est pas renouvelé ne présenterait

pas une charge trop lourde puisque ces cas seraient étalés sur de longues périodes et ne se présenteraient que quelques fois par année, sinon jamais. Une telle initiative de la part de l'employeur donnerait aux employés licenciés le temps de se trouver un autre emploi tout en continuant de toucher un salaire, même si en réalité, ces employés auraient probablement été avertis à l'avance de la perte de leur emploi. Les consultants estiment toutefois qu'une telle indemnité ne saurait s'appliquer aux employés démissionnaires.

39. Les consultants ont recommandé que les organisations du CORP songent à verser aux agents PAL une petite indemnité non renouvelable lorsque leur contrat à durée déterminée prend fin sans qu'un autre ne leur soit offert.

Heures de travail

PIFS	CPS	PROE	FFA
Lun-jeu : de 8h30 à 17h Ven : de 8h30 à 16h30 Pause déjeuner : 1 h, entre 12h et 14h	Agents en poste à Suva : Personnel d'entretien : Lun-jeu : 7h30 à 16h30 Ven : 7h30 à 15h30 Autres agents de soutien : Lun-jeu : 8h00 à 16h30 Ven : 8h00 à 16h00 Nouvelle-Calédonie : Personnel d'entretien : 7h00 à 15h30 Autres agents de soutien : 7h30 à 16h00 Pohnpei : Lun – ven : 8h00 à 17h00 Autres endroits : Pratiques locales.	Lun – ven : 8h00 à 12h00, et 13h00 à 16h35 Rémunération des heures supplémentaires et versement d'indemnités de repas et transport selon les heures de travail.	Lun-ven : 8h00 à 16h30 Pause déjeuner : 1 h, entre 12h et 13h

40. Les heures de travail sont raisonnablement comparables d'une organisation à l'autre. Toutefois, les consultants estiment que de toute façon, il ne s'agit pas nécessairement d'un enjeu d'harmonisation. Les heures de travail dépendent nécessairement de la nature des tâches à accomplir à chaque endroit, et doivent donc être adaptées aux circonstances du lieu de travail sans égard aux conditions qui existent ailleurs.

41. Les consultants ne recommandent aucun changement aux heures de travail actuellement prescrites.

Congés annuels

PIFS	CPS	PROE	FFA
18 jours ouvrés par année de la 1 ^{re} à la 5 ^e année de service 21 jours ouvrés par année à partir de la 6 ^e année de service. Cumul maximal : 50 jours.	25 jours ouvrés par année. Cumul maximal : double du nombre de jours de congés annuels (50 jours).	15 jours ouvrés par année. Cumul maximal : 50 jours.	22 jours ouvrés par année de service. L'article 25 (13) du Règlement du personnel de la FFA stipule également que sous réserve de l'accord du Directeur général, les agents de soutien en poste à Honiara qui souhaitent retourner dans leur foyer peuvent bénéficier, une fois par année, à l'aller et au retour, d'un nombre maximal de 7 jours de congés payés afin de compenser pour le temps nécessaire à ces déplacements.

42. Cet aspect des conditions d'emploi présente de grandes divergences entre les diverses organisations et compte parmi ceux qui créent le plus de mécontentement chez les employés autres que ceux de la CPS à cause du sentiment d'injustice qu'il engendre. Il convient cependant de noter que ces écarts découlent de l'harmonisation des droits à congés annuels avec les conditions en vigueur dans les divers marchés où les organisations sont implantées. Les différences observées sont de toute évidence historiques et ne relèvent pas de quelconques

exigences législatives puisque les deux organisations implantées aux Fidji offrent à leurs employés des conditions différentes à cet égard.

43. Les employés de la FFA bénéficient de jours de congés supplémentaires qu'ils peuvent utiliser pour leur retour au foyer (par bateau). Les agents PAL de cette organisation réclament une indemnité de transport aérien qui leur permettrait de raccourcir leur temps de déplacement. Il s'agit d'un enjeu local, et la direction de la FFA devra procéder à une analyse coûts-avantages en tenant compte du coût des jours supplémentaires de congés annuels accordés. Il ne s'agit pas d'un enjeu d'harmonisation, et les consultants ne formulent donc pas de recommandation à ce sujet.
44. Les congés annuels comptent parmi les avantages normaux offerts dans la plupart des économies, et peuvent donc être logiquement considérés comme un enjeu d'harmonisation. Il est évidemment très difficile de réduire tout droit acquis dans le contexte d'un programme d'harmonisation, et il s'ensuit que les meilleures conditions ont tendance à devenir la norme, ce qui cause un problème à cause des incidences directes des choix retenus sur le coût des régimes d'avantages sociaux. Le problème actuel découle de l'écart observé entre les conditions généreuses (25 jours ouvrés de congés annuels) offertes par la CPS comparativement à ce qu'on observe en Nouvelle-Zélande et aux Fidji. Ces conditions sont par ailleurs moins généreuses que celles qui existent en Europe, mais conformes aux lois en vigueur en Nouvelle-Calédonie.
45. Aux Fidji, la loi stipule qu'un employeur a tout loisir d'autoriser par écrit l'un quelconque ou l'ensemble de ses employés à reporter et cumuler les jours de congés annuels payés sur une période n'excédant pas 4 ans, à condition d'utiliser une semaine de congé à la fin de chaque année de service.
46. À l'échelle internationale, chaque semaine supplémentaire de congés annuels est évaluée à 2 % du salaire annuel de l'employé (le calcul donne en fait 1,923 %, que l'on arrondit à 2 %, soit 0,4 % par jour). Ainsi, chaque agent PAL du PROE à qui on accorderait une augmentation des droits à congés annuels de 15 à 25 jours (comme à la CPS) coûterait à l'employeur $10 \times 0,4 \%$, soit 4 % du traitement annuel.
47. Ce pourcentage ne correspond évidemment pas à un coût direct, et il est plus juste de dire qu'en vertu d'un tel scénario, l'employeur obtiendrait 4 % de moins de travail pour une dépense salariale donnée. Selon le nombre d'agents PAL visés par une telle mesure, on pourrait cependant assister à une véritable augmentation des coûts. C'est ce qui se produira par exemple si un nombre important de départs en congé oblige l'employeur à recruter des employés temporaires pour faire face à la charge de travail. Les effets prévisibles ne sont donc pas tout à fait abstraits.
48. La théorie de l'équité (examinée au paragraphe 16) intervient dans l'examen de cette condition d'emploi. Les agents PAL en poste dans différents pays comparent effectivement les congés dont ils bénéficient à ceux accordés à leurs homologues des autres organisations du CORP et peuvent ainsi percevoir les inégalités. En conséquence, et compte tenu des efforts déployés par le CORP pour tenter d'harmoniser les conditions lorsqu'il le juge approprié, les consultants concluent que cet aspect des conditions d'emploi devrait être examiné en vue d'une possible harmonisation.
49. Les consultants recommandent que les organisations du CORP effectuent une étude des coûts qu'engendrerait pour chaque organisation l'harmonisation des régimes de congés annuels à l'échelle du CORP ; qu'elles examinent à ce propos la possibilité d'accorder au départ à tous les agents 20 jours ouvrés par année, puis 25 jours ouvrés à partir d'un nombre convenu d'années de services (tout en maintenant les droits acquis des employés qui bénéficient déjà de meilleures conditions et en respectant, le cas échéant, les lois locales qui prescrivent des conditions de congés annuels plus avantageuses) ; qu'elles établissent le coût des changements apportés aux conditions d'emploi normalisées — y compris ceux qu'elles effectueraient au fil du temps, compte tenu de leurs moyens — et prennent une décision lorsqu'elles en auront établi l'ensemble des incidences financières et autres.

Congés de maladie

PIFS	CPS	PROE	FFA
21 jours par année 6 jours sans attestation du médecin Cumul maximal : 90 jours	30 jours par année Cumul maximal : 90 jours	30 jours par année Cumul maximal : 90 jours	36 jours par année Cumul maximal : 108 jours

50. Les crédits de congés de maladie décrits dans le tableau ci-dessus sont généreux. À titre de comparaison, l'analyse la plus récente de Strategic Pay sur les politiques et pratiques de la Nouvelle-Zélande en la matière donne des chiffres qui varient le plus souvent entre 9 et 12 jours pour les employés du secteur public, et entre 5 et 8 jours pour ceux du secteur privé. Cette différence ne tient pas au fait que les organisations du CORP sont plus généreuses quant aux circonstances justifiant les départs en congé de maladie. Les employés néo-zélandais ont en effet la possibilité d'utiliser ces congés pour prendre soin d'une personne à charge malade, en cas de décès d'un parent proche ou pour d'autres raisons semblables à la discrétion de l'employeur. L'analyse la plus récente de PwC Fidji sur les politiques et pratiques des Fidji en cette matière indique pour sa part que le nombre de jours de congés de maladie accordés chaque année est le plus souvent de 10 ; la fonction publique fidjienne accorde 21 jours par année pour les patients qui reçoivent des soins ambulatoires, et ces congés ne peuvent être cumulés. Par ailleurs, un fonctionnaire qui doit être hospitalisé ou s'absenter du travail sur recommandation d'un médecin autorisé peut bénéficier d'une période supplémentaire de 60 jours de congés de maladie.
51. Les règles concernant le cumul sont également généreuses. En Nouvelle-Zélande, le cumul maximal autorisé par la loi est de 10 jours, alors qu'il varie de 90 à 108 jours dans les organisations du CORP. Par ailleurs, aux Fidji, certaines conventions collectives prévoient le paiement des droits à congé de maladie inutilisés.
52. Les informations présentées ci-dessus doivent être interprétées en tenant compte du lieu d'emploi. Ces employés sont exposés à des maladies (le paludisme en particulier, mais il y en a d'autres) inconnues sous les latitudes plus tempérées, et cela pourrait expliquer le nombre de crédits de congés de maladie accordés chaque année et le cumul autorisé. Cette question particulière a fait l'objet d'un document présenté aux consultants par la FFA à Honiara.
53. Les employés d'une organisation ont suggéré d'envisager des bonus pour les agents qui n'utilisent pas leurs droits à congés de maladie, ou une prime d'assiduité au travail. Une telle mesure équivaldrait toutefois à payer les employés malades pour qu'ils se présentent au travail, ce qui de l'avis des consultants serait moralement répréhensible. Ce type de demande est le résultat logique d'une situation où les employés sont en mesure d'accumuler beaucoup de crédits de congés et cherchent des moyens de s'en prévaloir.
54. La théorie de l'équité (examinée au paragraphe 16) intervient dans l'examen de cette condition d'emploi. Les agents PAL en poste dans différents pays comparent effectivement les congés de maladie dont ils bénéficient à ceux accordés à leurs homologues des autres organisations du CORP et peuvent ainsi percevoir les inégalités. En conséquence, et compte tenu des efforts déployés par le CORP pour tenter d'harmoniser les conditions lorsqu'il le juge approprié, les consultants concluent que cet aspect des conditions d'emploi devrait être examiné en vue d'une possible harmonisation.
55. Les consultants recommandent que les organisations du CORP effectuent une étude des coûts qu'engendrerait pour chaque organisation l'harmonisation des régimes de congés de maladie à l'échelle du CORP ; qu'elles examinent à ce propos la possibilité d'accorder à tous les agents 30 jours par année, avec un cumul maximal de 90 jours des congés non utilisés (tout en maintenant les droits acquis des employés qui bénéficient déjà de meilleures conditions et en tenant compte, le cas échéant, de la situation des agents qui, du fait de leur lieu de travail, sont plus exposés aux maladies ; qu'elles établissent le coût des changements apportés aux conditions d'emploi normalisées — y compris ceux qu'elles effectueraient au fil du temps, compte tenu de leurs moyens — et prennent une décision lorsqu'elles en auront établi l'ensemble des incidences financières et autres. Les organisations du CORP devraient par ailleurs résister à l'idée d'autoriser l'utilisation des crédits de congés de maladie accumulés à d'autres fins.

Autres types de congés

PIFS	CPS	PROE	FFA
<p>Congé de maternité – 60 jours après une année de service.</p> <p>Congé pour obligations familiales – 6 jours par année (membres de la famille immédiate).</p> <p>Congé spécial ou congé sans traitement à la discrétion du Secrétaire général.</p> <p>Congé d'étude – 2 heures par unité et par semaine.</p>	<p>Congé de maternité : 16 semaines à plein tarif pour chaque nouveau-né. En cas de complications à l'accouchement et sur présentation d'un certificat médical à cet effet, une période supplémentaire de six semaines pourra être accordée.</p> <p>Congé de paternité : jusqu'à 10 jours ouvrés.</p> <p>Congés spéciaux (avec ou sans solde) – à la discrétion du Directeur général.</p> <p>Congé pour raisons familiales : selon les lois et pratiques locales.</p> <p>Congé pour prendre soin d'une personne à charge malade : jusqu'à 5 jours.</p> <p>Congé d'adoption : jusqu'à 10 semaines (sous réserve de certaines conditions)</p> <p>Récupération du temps de voyage : Les agents qui se déplacent en mission sont autorisés à récupérer les week-ends perdus (calculs fondés sur une formule.</p>	<p>Congé de maternité : 60 jours ouvrés pour les employées qui ont conclu leur période probatoire.</p> <p>Congé pour obligations familiales : 6 jours par année, y compris les congés de paternité (uniquement pour les membres de la famille immédiate).</p> <p>Congé spécial sans traitement : à la discrétion du directeur.</p> <p>Congé pour examens : une journée et demie par examen et par sujet pour les programmes approuvés.</p>	<p>Congé de maternité : 60 jours après une année de service. En cas de complications à l'accouchement et sur présentation d'un certificat médical à cet effet, une période supplémentaire de six semaines pourra être accordée à condition que les 60 jours normaux du congé de maternité aient été utilisés.</p> <p>Congé pour obligations familiales : jusqu'à 6 jours par année (applicable uniquement aux congés de paternité).</p> <p>Congés spéciaux avec ou sans solde : à la discrétion du directeur, après l'épuisement des congés annuels.</p> <p>Congé pour raisons familiales : jusqu'à 6 jours par année. Ce type de congé n'est normalement disponible que dans les cas qui touchent directement des membres de la famille immédiate — conjoint, ou enfants ou parents à charge.</p>

56. On observe des différences entre les organisations. Certains employés du PIFS ont exprimé des doléances, faisant valoir que leurs homologues des autres organisations bénéficient de types de congés auxquels ils n'ont pas droit. Ces employés estiment par ailleurs que les congés d'étude qui leur sont accordés sont insuffisants, et souhaitent en obtenir plus.

57. Les consultants suggèrent d'examiner la situation en vue d'une éventuelle harmonisation. S'agissant des différences relevées entre les organisations, les dirigeants et le personnel pourront débattre au fil du temps des mesures pertinentes à adopter.

Formation et développement

PIFS	SPC	SPREP	FFA
<p>Formations courtes disponibles en fonction des priorités d'apprentissage et de développement et sous réserve de la disponibilité des financements.</p> <p>Droits de scolarité des programmes d'enseignement supérieur approuvés remboursables aux stagiaires qui obtiennent la note de passage, sous réserve de la disponibilité des financements.</p> <p>Remboursement des droits d'adhésion à une organisation professionnelle reconnue, jusqu'à concurrence de 300 dollars fidjiens.</p>	<p>Formations courtes disponibles en fonction des priorités d'apprentissage et de développement et de la pertinence par rapport aux tâches de l'agent.</p> <p>Pas de remboursement des droits d'adhésion à une organisation professionnelle.</p>	<p>Formations courtes disponibles en fonction des priorités d'apprentissage et de développement.</p> <p>Remboursement des droits d'adhésion à une organisation professionnelle reconnue, jusqu'à concurrence de 200 dollars É.-U.</p>	<p>Formations courtes disponibles, dans le cadre du processus de renforcement des capacités.</p> <p>Aide disponible pour les formations techniques (face à face à Honiara, ou à distance) à l'USP ou dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.</p>

58. On relève certaines différences entre les organisations, mais les consultants jugent qu'elles ne posent pas de problèmes sérieux pour le programme d'harmonisation. Les dirigeants et le personnel pourront débattre au fil du temps des mesures pertinentes à adopter, le cas échéant, pour atténuer les écarts observés.

59. Les consultants ne recommandent aucun changement aux dispositions relatives à la formation et au développement.

Indemnité pour enfants à charge

PIFS	CPS	PROE	FFA
Aucune	7 500 FCFP par mois pour le personnel de Nouméa (prescrite par la législation locale)	Aucune	Aucune

60. Cette indemnité qui n'existe qu'à Nouméa résulte d'un contexte particulier. L'État verse à toutes les familles du territoire des indemnités pour enfants à charge correspondant à peu près au montant indiqué dans le tableau ci-dessus. Or, les agents PAL de la CPS, qui sont exonérés d'impôt en vertu d'un accord conclu avec les autorités calédoniennes, ne bénéficient pas de cette indemnité. La CPS est donc convenue de compenser ce manque à gagner pour que les familles de ses employés soient traitées sur un pied d'égalité avec les autres familles de Nouméa.

61. Les consultants ne recommandent aucun changement aux dispositions relatives à l'indemnité pour enfants à charge.

Section iii

iii. Analyser les pratiques d'utilisation des marchés de référence pour l'établissement des régimes de rémunération aux endroits où les organisations sont implantées.

62. Les barèmes des traitements des agents PAL sont actuellement établis comme suit aux divers endroits où les organisations du CORP sont implantées :

Apia

63. Le barème des traitements des agents PAL utilise comme référence le quartile supérieur du marché local (Apia) plus 10 %. Le salaire de base de ces agents oscille autour d'un point médian calculé lors de l'exercice externe d'analyse comparative. Il n'existe à Apia aucune étude structurée de la rémunération accessible au public.

64. L'analyse comparative est effectuée tous les 2 ou 3 ans environ ; ce travail est chaque fois confié par contrat à une firme d'experts. L'Organisation a utilisé les services d'une firme locale de professionnels (experts-comptables) jusqu'au dernier examen de la rémunération de ses agents, en 2009. Elle a par la suite réussi à retenir les services du président du Comité de la rémunération du Samoa, qui est intervenu à titre d'expert-conseil et qui avait accès à l'ensemble des barèmes des traitements offerts sur le marché samoan, dans les secteurs public et privé.

65. L'Organisation estime que le nouveau système a donné de meilleurs résultats en raison de l'exactitude perçue des données de référence auxquelles l'expert-conseil avait accès. Les consultants auxquels l'Organisation avait eu recours par le passé obtenaient les données dont ils avaient besoin du mieux qu'ils pouvaient, et n'avaient aucun moyen d'en garantir l'exactitude (à noter toutefois que le système actuel ne le permet pas non plus). Le système actuel présente cependant une difficulté : le marché local utilisé en guise de modèle de référence est passablement restreint et contient peu de postes de catégories comparables à celles utilisées par le PROE. La situation est malheureusement incontournable, et les responsables doivent faire de leur mieux avec les données dont ils disposent.

66. À l'issue de l'examen de 2009, le consultant a recommandé de ne pas augmenter la rémunération des agents PAL puisque ces derniers recevaient déjà des traitements conformes au barème en vigueur (quartile supérieur du marché local plus 10 %) ou supérieurs à ce barème.

67. Les consultants recommandent que les organisations du CORP i) maintiennent, à Apia, la pratique qui consiste à confier à un expert compétent l'analyse régulière (à intervalles d'au plus trois ans) des conditions du marché local de l'emploi ; ii) effectuent un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant ; iii) examinent dans quelle mesure le maintien de liens plus étroits avec la Fonction publique samoane permettrait de produire une analyse plus régulière et plus précise de l'évolution locale de la rémunération, à l'avantage mutuel des parties.

Fidji

68. Le barème des traitements des agents PAL utilise comme référence, en s'appuyant sur les données de l'analyse de la rémunération effectuée par PwC Fidji, un traitement de base correspondant au quartile supérieur des traitements de l'ensemble des organisations fidjiennes plus 10 %. La nouvelle structure est en vigueur, et les agents PAL reçoivent un traitement de base oscillant autour d'un point médian calculé lors de l'exercice externe d'analyse comparative.
69. L'analyse comparative est efficace puisque l'étude de PwC est effectuée tous les ans. Les agents PAL ont l'impression que leur niveau de rémunération a diminué, et plusieurs d'entre eux n'ont reçu aucune augmentation depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle structure puisque leur rémunération est supérieure au seuil de 120 %.
70. Les agents PAL ont maintes fois comparé leurs conditions à celles en vigueur dans les institutions des Nations Unies. On a toutefois fait valoir que l'analyse de la rémunération effectuée par PwC incluait dans son échantillon des organisations du secteur privé offrant des salaires élevés.
71. Les Consultants recommandent que les organisations du CORP continuent de participer, aux Fidji, aux enquêtes de PwC et à en appliquer les résultats.

Honiara

72. Le barème des traitements des agents PAL utilise comme référence le quartile supérieur du marché local (Honiara) plus 10 %.
73. L'analyse comparative est effectuée chaque année par une firme d'experts-conseils basée à Canberra. Une analyse approfondie est effectuée à intervalles d'au moins trois ans. Selon les consultants, les résultats laissent constater une baisse non négligeable entre les 75es centiles de l'échantillon de 2010 à chaque point de rémunération et ceux de l'échantillon de 2011. Toutefois, la suppression d'une organisation clé dans l'échantillon de 2011 a sensiblement réduit les résultats.
74. Le rapport des consultants a fait état d'une hausse de 21,7 % de l'indice des prix à la consommation à Honiara depuis 2008. Il a démontré que les conditions de rémunération actuellement offertes par la FFA sont sensiblement meilleures que le niveau de référence de 2011 à tous les échelons. Cette hausse découle de la baisse de la valeur de référence, et de l'indemnité de logement importante accordée en mai 2010.
75. Les agents PAL ont reconnu que la fraction monétaire de leurs conditions d'emploi était supérieure à celle du marché. Toutefois, l'État fournit des logements à ses fonctionnaires, et les agents PAL s'estiment donc désavantagés puisque le coût de leur loyer mensuel est beaucoup plus élevé que leur indemnité de logement. Le coût du logement à Honiara est très élevé à cause de la présence dans cette ville de la mission régionale d'assistance aux Îles Salomon (RAMSI).
76. Les consultants recommandent que les organisations du CORP i) maintiennent, à Honiara, la pratique qui consiste à confier à un expert compétent l'analyse régulière (à intervalles d'au plus trois ans) des conditions du marché local de l'emploi ; ii) effectuent un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant.

Nouméa

77. Le barème des traitements des agents PAL utilise comme référence un traitement de base supérieur au quartile supérieur des traitements en vigueur sur le marché local. La nouvelle structure est en vigueur, et les agents PAL reçoivent un traitement de base oscillant autour d'un point médian calculé lors de l'exercice externe d'analyse comparative. Il n'existe à Nouméa aucune étude structurée de la rémunération accessible au public.
78. L'analyse comparative est efficace, mais présente toutefois certaines difficultés. Le calcul des traitements des agents PAL se fonde sur les données d'un rapport sur les traitements de base produit tous les trois ans environ par un organisme public de la Nouvelle-Calédonie qui utilise des informations recueillies dans divers secteurs de l'appareil d'État (services fiscaux, etc.). Le calendrier triennal pose un problème en soi puisqu'il limite la fréquence de la collecte d'informations précises sur le marché. Au cours des années intermédiaires, on a pris l'habitude de suivre les hausses de salaire accordées dans la fonction publique.

79. Un deuxième problème découle du fait que la production du rapport n'est pas garantie, et que l'organisation du CORP n'y peut rien. Lorsque les autorités décident pour une raison ou une autre de retarder la publication de ce rapport, l'organisation du CORP n'a d'autre choix que d'attendre.
80. Les consultants recommandent que les organisations du CORP i) continuent d'utiliser, à Nouméa, le rapport des autorités sur la rémunération des fonctionnaires chaque fois qu'il est produit ; ii) effectuent un contrôle rigoureux de la validité des changements relevés d'un rapport au suivant ; iii) continuent d'aligner les augmentations des années intermédiaires sur l'évolution locale de la rémunération du secteur public.

Pohnpei

81. Le barème des traitements des agents PAL utilise comme référence un traitement de base correspondant aux niveaux supérieurs des traitements en vigueur sur le marché local. Les agents PAL reçoivent un traitement de base oscillant autour d'un point médian calculé lors de l'exercice externe d'analyse comparative. Il n'existe à Pohnpei aucune étude structurée de la rémunération accessible au public.
82. La direction de l'organisation a du mal à réaliser une analyse comparative présentant un degré suffisant d'exactitude ou de validité. Il existe des rapports publiés d'analyse des traitements de la fonction publique, mais ces derniers n'ont pas changé depuis plusieurs années. Toutefois, certaines organisations — par exemple, FSM Telecom, Commission des pêches du Pacifique occidental, diverses ambassades, bureau des Nations Unies et autres organisations du genre — sont disposées à partager leurs informations à ce sujet avec d'autres organisations implantées à Pohnpei. La direction s'emploie à recueillir le plus d'informations possible du plus grand nombre de sources possible, et d'établir un barème représentatif des conditions locales de rémunération. Elle utilise ensuite ce panier pour établir les médianes des fourchettes de traitement.
83. Les consultants recommandent que les organisations du CORP i) maintiennent, à Pohnpei, la pratique qui consiste à chercher le plus d'informations possible auprès du plus grand nombre possible d'organisations pertinentes afin d'établir un barème représentatif des conditions locales de rémunération ; ii) procèdent chaque année à cette analyse afin de maintenir la validité de leurs conclusions.

Autres endroits

84. Aucun des endroits précités n'a fait l'objet d'une analyse comparative avec d'autres endroits. Les consultants n'ont trouvé aucun document qui pourrait laisser conclure qu'une telle comparaison aurait été faite par le passé.

Section iv

iv. Présenter une analyse des avantages et des inconvénients de l'adoption d'un barème des traitements unique pour les agents PAL de l'ensemble des organisations du CORP, ainsi que de l'utilisation de traitements exprimés en droits de tirage spéciaux (DTS) et du recours à une indemnité de cherté de vie (ICV) qui tiendrait compte des différences du coût de la vie qui existent entre les divers endroits où les organisations du CORP sont implantées.

Opinions recueillies

85. Certaines des personnes interviewées ont jugé qu'il serait utile d'adopter un barème des traitements unique. Elles estimaient par ailleurs que la rémunération exprimée en DTS et assortie d'une ICV fonctionne généralement bien pour les postes internationaux (PAI), et qu'elle ferait parfaitement l'affaire pour les postes locaux (PAL).
86. À Nouméa et Apia, les points de vue recueillis se situaient aux antipodes. À ces deux endroits, les dirigeants, le personnel et les comités du personnel ont tous rejeté ce concept. Un des comités du personnel s'y est même opposé immédiatement et catégoriquement. À leur avis, et contrairement aux opinions exprimées à Pohnpei, les DTS et l'ICV ne sont pas avantageux pour les agents PAI. Les agents PAL touchent des traitements qui sont en général très inférieurs à ceux des agents PAI, et ils seraient donc plus vulnérables aux fluctuations de la valeur des DTS auxquelles sont actuellement confrontés les agents PAI. Les personnes qui s'opposent à l'option DTS/ICV pour les

agents PAL jugent que ces derniers pâtiraient personnellement des larges fluctuations de leurs revenus qui en découleraient.

87. Aux Fidji et à Honiara, les opinions étaient partagées quant à l'utilisation des DTS, mais une majorité semblait pencher pour cette option. Toutefois, il est clair que les employés comprennent mal le fonctionnement des DTS. Un certain nombre d'employés opposés à l'utilisation des DTS se sont dits d'avis qu'ils ne semblaient pas être avantageux pour les agents PAL.
88. Les employés ont toutefois longuement débattu des ICV, et souhaité qu'on envisage d'adopter ce système pour compenser les effets de la hausse du coût de la vie aux Fidji et à Honiara.

DTS et ICV pour les agents PAL ?

89. Les consultants n'ont vu aucun avantage à adopter un barème commun de rémunération pour l'ensemble des agents PAL des diverses organisations du CORP. Cette situation traduit bien les difficultés que pose l'harmonisation des conditions d'emploi offertes dans des pays différents appliquant des lois et des pratiques différentes. Il est clair qu'aucune autre organisation internationale ni aucune autre société multinationale n'harmonise le barème des traitements de ses agents recrutés localement. En choisissant une telle option, les organisations du CORP s'écarteraient donc en fait des meilleures pratiques internationales.
90. L'harmonisation des traitements pourrait également s'avérer coûteuse. À moins qu'on ne décide de réduire les traitements dans les lieux de travail où ils sont les plus élevés — ce qui poserait d'énormes problèmes —, la seule option serait de relever tous les barèmes au niveau de ceux les plus élevés. Le coût d'une telle opération est évident, et l'analyse coûts-avantages devrait pouvoir démontrer des effets extrêmement positifs pour la justifier. Étant donné que chaque organisation offre actuellement à ses agents des traitements correspondant aux échelons les plus élevés du marché local, on imagine mal qu'une analyse coûts-avantages puisse donner de tels résultats.
91. Le maintien de l'approche harmonisée au fil du temps poserait une autre difficulté. Qu'arriverait-il par exemple si les niveaux des traitements en vigueur dans un marché local donné étaient majorés au point de dépasser ceux appliqués par le système harmonisé ? Faudrait-il relever les niveaux des traitements de l'ensemble des organisations du CORP (et offrir partout ailleurs des conditions de rémunération encore plus avantageuses par rapport aux conditions locales ? Les options seraient limitées, et les organisations se verraient ainsi imposer des coûts supplémentaires sans pour autant en retirer des avantages. Les consultants ont donc conclu que l'harmonisation des barèmes de rémunération n'était pas une option valable.
92. Les entretiens détaillés tenus par les principaux consultants n'ont pas permis d'établir un argumentaire pour le remplacement de l'actuelle structure de rémunération des agents PAL des organisations du CORP, que ce soit par l'adoption de traitements exprimés en DTS et assortis d'une ICV ou par l'application de toute autre forme d'harmonisation des barèmes de rémunération à l'échelle du CORP. Certains employés en poste aux Fidji et à Honiara se montraient favorables à l'harmonisation parce qu'ils comparaient leur situation à celles de leurs homologues d'autres organisations offrant des conditions de rémunération supérieures ; ils ont toutefois changé d'avis lorsque les consultants ont proposé d'établir un barème de rémunération commun calqué sur les conditions en vigueur au sein des organisations offrant les conditions de rémunération les moins avantageuses. Les personnes questionnées dans la plupart des organisations se sont en général montrées fermement en faveur de barèmes de rémunération des agents PAL axés sur les conditions du marché local — c'est-à-dire, le statu quo. Il importe par ailleurs de souligner que rien n'indiquait, dans les témoignages recueillis, qu'on avait affaire à un problème de résistance au changement. Plusieurs des agents PAL ont fait valoir de solides motifs pour justifier leur rejet de l'option d'un barème de rémunération commun ; ils jugeaient que les effets prévisibles d'un tel changement sur leur rémunération seraient tous négatifs.

Motifs du rejet

93. L'expérience vécue avec les systèmes de traitements exprimés en DTS et assortis d'une ICV chez les agents PAL occupait une place prépondérante dans les motifs invoqués pour rejeter l'application de tels systèmes pour les agents PAL.

Fluctuations des DTS

94. Beaucoup des personnes interviewées se sont montrées extrêmement préoccupées par les fluctuations actuelles de la valeur des DTS. Ces fluctuations constantes influent sur la valeur réelle de la rémunération nette des employés. Il semble que cette situation soit jugée normale pour les agents PAI, d'autres avantages permettant dans leur cas de compenser dans une certaine mesure cet effet.

Calcul des valeurs plafond et plancher

95. Par ailleurs, la politique des valeurs plafond et plancher — un élément important de l'adoption des DTS — risque au fil du temps d'avoir sur les conditions d'emploi des agents PAL des effets indésirables semblables à ceux que subissent actuellement les agents PAI en poste au Samoa. Dans ce pays, le DTS a été abaissé et maintenu régulièrement à sa valeur plancher. Or, le calcul des valeurs plafond et plancher d'une année donnée étant fondé sur les valeurs de l'année précédente, il s'ensuit que ces valeurs sont chaque fois ajustées à la baisse, avec un nouveau plancher inférieur au précédent. Si le DTS est abaissé à nouveau à ce nouveau plancher avant la fin de l'année, il en découle un cercle vicieux préjudiciable aux employés PAI du Samoa. Un de ces agents a indiqué au consultant principal que la valeur du DTS est aujourd'hui moindre qu'il y a neuf ans, lorsqu'il a pris ses fonctions. Il a ajouté que tous les agents PAI du Samoa qui ont le plus d'ancienneté touchent ainsi des traitements qui sont probablement inférieurs à ceux qui leur avaient été offerts lorsqu'ils ont accepté le poste qu'ils occupent actuellement.

Indemnité de cherté de vie

96. Les consultants principaux ont également été saisis d'un problème concernant l'ICV. Ce problème découle en partie du fait que le calcul de cette indemnité utilise une formule complexe élaborée il y a plusieurs années et que personne aujourd'hui n'arrive à bien comprendre. Malgré tout, il semble qu'elle ait donné des résultats au moins satisfaisants. Elle est fondée sur l'économie des Fidji, une décision qui était probablement appropriée à l'époque de son élaboration puisque cette économie était alors probablement la plus importante et la plus stable du Pacifique.
97. Une société internationale d'experts-conseils, ECA International³, s'occupe d'établir un rapport entre le coût de la vie mesuré à tous les endroits où des organisations du CORP sont implantées et celui des Fidji et, en utilisant la formule susmentionnée, établit un pourcentage qui permet de calculer l'ICV à verser à chacun des agents PAI. Ce système a bien fonctionné jusqu'à récemment, c'est-à-dire jusqu'au moment où le taux d'inflation aux Fidji a augmenté pour surpasser celui mesuré à Nouméa. Ainsi, même si le coût de la vie est en hausse à Nouméa, l'ICV versée aux employés à cet endroit a été réduite. On imagine sans peine que cette situation a suscité énormément de mécontentement chez les agents PAI de Nouméa.

Conclusion et recommandation

98. L'exposé des faits présenté ci-dessus justifie amplement le rejet de l'option DTS/ICV pour les agents PAL des organisations du CORP. Rien dans les résultats de la présente analyse ne permet de conclure à la validité d'un tel changement ou de toute autre forme d'harmonisation des barèmes de rémunération des agents PAL de l'ensemble des organisations du CORP.
99. Les consultants recommandent que les organisations du CORP rejettent la proposition d'offrir aux agents PAL une rémunération exprimée en droits de tirage spéciaux (DTS) assortie d'une indemnité de cherté de vie (ICV) et rejettent également toute proposition de payer ces agents selon toute autre formule unique propre au CORP, mais continuent plutôt d'appliquer une méthode leur permettant de se conformer au plus près aux conditions d'emploi en vigueur sur le marché du travail local.

Section v

v. Étudier et se prononcer sur l'opportunité d'offrir aux agents PAL deux avantages dont bénéficient actuellement les agents recrutés sur le marché international, soit l'indemnité pour frais d'étude et l'indemnité de logement, et recommander, le cas échéant, les mécanismes et les niveaux d'application à retenir.

³ <http://www.eca-international.com/home>

Opinions recueillies

100. Certains comités du personnel et la plupart des agents PAL consultés se sont montrés extrêmement favorables à l'idée d'offrir aux agents PAL des indemnités de frais d'étude et de logement. Il y avait toutefois des voix dissidentes. Les personnes en faveur d'un tel changement invoquaient des motifs d'équité. Plusieurs jugent en effet injuste qu'on refuse aux agents PAL ces avantages dont bénéficient les agents PAI. On souligne également que certains employés locaux qui ont réussi à obtenir des postes de cadres professionnels ont du même coup obtenu ces avantages.

Agents expatriés

101. La pratique des indemnités de frais d'étude et de logement pour les agents PAI existe depuis de nombreuses années et est conforme à ce qu'on observe normalement dans beaucoup de professions, y compris dans les milieux diplomatiques, dans les entreprises commerciales, dans les organismes publics et dans beaucoup d'organismes d'aide. On estime d'une manière générale que ces personnes qui ont accepté de vivre temporairement dans un pays étranger ne devraient pas s'en trouver pénalisées, et on juge par ailleurs qu'à défaut d'offrir de tels avantages, les organisations auraient du mal à recruter les meilleurs candidats possibles.

102. Souvent, les personnes qui s'expatrient conservent la propriété de leur maison dans leur pays d'origine puisque leurs contrats sont inévitablement à durée déterminée. Il est donc nécessaire de leur fournir le logement dans leur pays hôte pour leur éviter d'avoir à subir le fardeau financier que représente l'entretien de deux maisons. Par ailleurs, les établissements scolaires du pays hôte ne sont souvent pas du même calibre que ceux du pays d'origine, et la langue d'enseignement n'est souvent pas la même. Les expatriés sont donc souvent contraints de choisir entre un pensionnat dans leur pays d'origine ou le recours à l'enseignement privé, ce qui représente des coûts supplémentaires non négligeables.

Agents PAI recrutés localement

103. Le raisonnement développé ci-dessus n'est évidemment pas valide lorsqu'un poste de cadre professionnel annoncé internationalement est pourvu par un résident local. Toutefois, cette situation pose un problème d'équité évident. Les agents en question sont soumis aux mêmes conditions que leurs homologues recrutés à l'étranger, et doivent s'acquitter des tâches propres à un poste de niveau international. Ils disposent d'un contrat de trois ans, renouvelable une seule fois, à la fin duquel ils devront postuler à nouveau et faire face à la concurrence internationale sans aucune garantie de succès, et ce tous les trois ans. Dans beaucoup de cas, ils sont en concurrence avec un nombre important de candidats compétents venant du monde entier.

104. Il serait injuste de refuser à ces agents certaines des conditions d'emploi offertes à leurs homologues recrutés à l'étranger. C'est la raison pour laquelle les organisations du CORP offrent à leurs agents PAI recrutés localement des conditions d'emploi identiques à celles des agents PAI recrutés à l'étranger, et cette décision paraît raisonnable.

Agents PAL

105. Aucune des raisons évoquées ci-dessus ne saurait justifier l'ajout des avantages en question aux conditions d'emploi des agents PAL. Ces personnes vivent chez elles et n'ont pas à entretenir deux maisons ; par ailleurs, leurs enfants fréquenteront vraisemblablement l'école qu'elles auraient choisie même si elles n'étaient pas employées par l'Organisation.

Des raisons valables ?

106. Les deux avantages en question sont coûteux, et la question de la capacité financière se poserait inévitablement si une organisation décidait de les offrir à ses agents PAL. Les arguments en faveur d'un tel changement devraient être d'une solidité à toute épreuve, et les consultants principaux n'ont été saisis d'aucun argument répondant à ce critère.

107. On a invoqué le problème de l'équité des conditions offertes aux agents PAI recrutés localement et aux agents PAL, en rappelant que les deux étaient recrutés sur le marché local. L'équité constitue bien sûr une question très importante, qui a d'ailleurs justifié la décision d'accorder aux agents PAI recrutés localement les conditions d'emploi offertes à leurs homologues recrutés sur le marché

international (voir paragraphe 104 ci-dessus). Toutefois, la question de l'équité ne se pose pas entre les agents PAI recrutés localement et les agents PAL : ces deux groupes bénéficient de conditions conformes à celles en vigueur dans leurs marchés du travail respectifs.

108. Un groupe d'employés s'est interrogé sur la raison pour laquelle la question des indemnités de frais d'étude et de logement avait été soulevée puisque ces indemnités sont liées au marché international. Les problèmes d'équité entre les employés propriétaires d'une maison et les employés locataires, et les employés qui ont des enfants d'âge scolaire et ceux qui n'en ont pas, ont également alimenté les débats. Certains employés ont suggéré d'offrir un paiement forfaitaire à tous les agents, sans égard à leur situation particulière. Les consultants ont toutefois rejeté cette suggestion au motif qu'une indemnité accordée pour l'éducation des enfants devrait servir précisément à cette fin. Certains se sont inquiétés de l'impôt qu'ils devraient payer sur ces indemnités, mais les employeurs sont mal placés pour intervenir, l'État ayant le dernier mot en cette matière.
109. Les agents PAI recrutés localement occupent des postes qui exigent normalement expérience et compétences particulières — par exemple, d'être titulaire d'un diplôme universitaire — et doivent faire face à la concurrence de candidats internationaux de haut calibre, tel qu'indiqué au paragraphe 103 ci-dessus. Les agents PAL sont pour leur part recrutés localement pour remplir des tâches opérationnelles ou de soutien ; ils ne se mesurent qu'à d'autres candidats locaux et n'ont pas à postuler à nouveau pour leur poste tous les trois ans. Lorsqu'ils fournissent un travail satisfaisant et que le financement de leur poste est maintenu, leur mandat est habituellement renouvelé automatiquement. Ainsi, leur situation n'est pas comparable à celle des agents PAI recrutés localement, si ce n'est qu'ils sont compatriotes. Les consultants ont pris acte du fait qu'à Nouméa, le qualificatif « local » peut désigner un citoyen de l'Union européenne résidant en Nouvelle-Calédonie, ce qui fait que la concurrence pour l'emploi risque d'être plus rude à cet endroit. En outre, les agents PAL en poste à Nouméa qui terminent leur contrat et qui souhaitent conserver leur emploi doivent de nouveau poser leur candidature, comme les agents PAI.
110. Les consultants principaux jugent qu'il n'existe pas de raison valable d'accorder les deux indemnités en question aux agents PAL.
111. Des agents PAL qui occupent les échelons supérieurs de leur fourchette de traitements ont fait valoir qu'en raison du chevauchement de leurs conditions de rémunération avec celles de certains agents PAI, il leur paraissait logique que leurs conditions d'emploi soient harmonisées, d'autant plus qu'il leur arrivait de remplacer des agents PAI. Les agents PAL qui occupent par intérim le poste d'un agent PAI reçoivent effectivement une compensation fondée sur le traitement de base. Les consultants ne sont pas d'avis que cette situation justifie d'apporter un changement : deux postes qui se trouvent au même niveau dans la fourchette de traitement n'ont pas nécessairement les mêmes attributions. Tel que souligné ci-dessus, de tels postes ne sont pas comparables.
112. D'autres aspects sont à prendre en compte dans la formulation de cette conclusion. L'un d'eux est le degré de correspondance du traitement de base de l'agent PAL avec les conditions propres au marché. La décision d'aligner ce traitement de base sur le quartile supérieur du marché local a vraisemblablement été prise pour un certain nombre de raisons valides :
 - premièrement, pour faire en sorte d'attirer les meilleurs candidats locaux ;
 - deuxièmement, pour retenir les employés qualifiés (cette raison et la précédente sont les deux raisons normales de l'alignement sur le quartile supérieur) ;
 - troisièmement, il est de coutume dans beaucoup de pays d'offrir une rémunération plus élevée lorsque la pérennité de l'emploi n'est pas garantie (tous les agents PAL disposent d'un contrat à durée déterminée de trois ans) ;
 - quatrièmement (et éventuellement), pour limiter l'écart qui sépare les conditions d'emploi des agents PAI et PAL.
113. En 2006, PwC Fidji a effectué une étude comparative des pratiques d'alignement sur les marchés locaux des organisations du CORP (sauf la CPS) et des résultats des enquêtes réalisées par PwC auprès de l'ensemble des organisations. Cette étude a révélé que les organisations du CORP offrent des traitements de 6 à 13 % supérieurs au quartile supérieur et, dans certains cas, de 1 à 10 % supérieurs au décile supérieur. Dans le cas de la CPS, les traitements offerts à Suva étaient

jusqu'à 50 % supérieurs au quartile supérieur, et jusqu'à 35 % supérieurs au décile supérieur. C'est précisément à cet endroit qu'on a élaboré la politique d'un traitement de base correspondant au quartile supérieur des traitements de l'ensemble des organisations fidjiennes plus 10 %. Il convient de signaler que cette politique avait à l'origine pour but de prendre acte de la situation qui existait à l'époque. On ignore comment les choses en sont venues à ce qu'elles sont aujourd'hui, mais les possibilités évoquées au paragraphe 105 comptent parmi les raisons probables.

114. L'application d'un tel barème doit compenser au moins en partie les écarts observés dans les avantages par rapport aux autres catégories d'employés. L'alignement sur le quartile supérieur est une politique énergique qui ne s'observe par exemple, dans les pays occidentaux, que dans les entreprises du secteur privé hautement concurrentielles qui cherchent à dominer le marché et à attirer et retenir les meilleurs talents. L'offre de traitements supérieurs au quartile supérieur est une pratique inhabituelle.

115. À Honiara, les agents PAL bénéficient d'une indemnité de logement en raison d'une obligation juridique propre à cet endroit. La loi dispose que :

« Dans les cas où la distance que doit chaque jour franchir l'employé pour se rendre au travail n'est pas réaliste, l'employeur devra veiller à lui fournir, ainsi qu'à son conjoint et à ses enfants, un logement adéquat sur le lieu de travail ou à proximité, ou à lui verser une indemnité de logement, sous réserve des dispositions suivantes :

- a) le présent article ne signifie d'aucune façon que l'employé a droit à un logement gratuit pour lui et pour sa famille ;
- b) si l'employeur exige le paiement d'un loyer pour le logement fourni à l'employé en vertu des dispositions du présent article, le prix de ce loyer ne pourra dépasser la limite approuvée de temps à autre par le Commissaire. »

116. Les consultants ont également fait valoir que la décision d'accorder, dans les limites du raisonnable, un certain niveau d'aide aux employés locaux pour l'éducation de leurs enfants serait conforme à la philosophie des organisations du CORP ainsi qu'aux objectifs de développement pour le Millénaire. Les consultants sont donc convenus que cette question mériterait d'être examinée plus avant non pas dans le but d'accorder aux agents PAL les avantages consentis aux agents PAI, mais plutôt pour leur offrir un peu d'aide dans la mesure où les organisations en ont les moyens.

117. Les consultants recommandent que les organisations du CORP rejettent la suggestion d'offrir aux agents PAL des indemnités d'études et de logement semblables à celles accordées aux agents PAI ; notent qu'à Honiara, les agents continueront de bénéficier d'une indemnité de logement prescrite par la loi ; et examinent la possibilité d'offrir aux agents PAL de petites indemnités destinées à l'éducation de leurs enfants, si elles jugent qu'elles en ont les moyens.

Section vi

vi. Compte tenu des conclusions formulées aux sections i à v ci-dessus, formuler des recommandations sur les changements à apporter aux conditions d'emploi, notamment pour faciliter, le cas échéant, les efforts ultérieurs d'harmonisation entre les organisations participantes aux divers endroits où elles sont implantées.

Statut fiscal

118. Le statut fiscal des divers agents PAL est une source de mécontentement pour plusieurs. Les consultants ont fait cette constatation lors du volet « collecte d'informations » de leur étude. À Nouméa, l'accord d'exonération d'impôt conclu avec les autorités convient à l'ensemble des membres du personnel. Aux Fidji, la situation est différente puisque l'exonération n'est accordée qu'aux agents PAI, et que les autorités songent à procéder à des changements à cet égard. En vertu d'une convention appliquée à l'échelle internationale, les ambassades et les organisations comme celle des Nations Unies peuvent demander l'exonération d'impôt, et les organisations du CORP l'ont fait chaque fois qu'elles en avaient la possibilité.

119. L'employeur (les organisations du CORP) dispose de peu de marge de manœuvre dans ce domaine. La détermination du statut fiscal est l'apanage de l'État. Les organisations du CORP n'ont d'autre choix que de négocier avec les autorités des pays où elles sont implantées en vue d'obtenir l'exonération d'impôt pour leurs employés, puis de respecter la loi et les dispositions des accords qu'elles arrivent à conclure avec les autorités.
120. Les consultants recommandent donc que les organisations du CORP continuent, dans la mesure du possible, de négocier avec les autorités des pays où elles sont implantées en vue d'obtenir l'exonération d'impôt pour leurs employés, et s'engagent à respecter scrupuleusement les lois en vigueur dans ces pays, peu importe l'issue de ces négociations.

Rémunération fixe

121. Les consultants ont été déçus de constater que nombre des questions qui leur avaient été soumises concernant les conditions d'emploi offertes aux agents PAL se limitaient au traitement de base, et passaient sous silence les avantages importants rattachés aux emplois, lesquels sont dans la plupart des cas sensiblement meilleurs que ceux offerts localement hors des organisations du CORP. Les sections antérieures du présent rapport montrent que les agents des organisations du CORP bénéficient d'avantages sociaux considérables en sus de leur traitement de base.
122. Les consultants recommandent que les organisations du CORP adoptent un modèle fixe de présentation de la rétribution correspondant aux postes des agents PAL. Il s'agirait de fournir à chaque employé un tableau du traitement et des autres avantages (établis en monnaie locale) correspondant à son poste. Nous présentons ci-dessous un exemple d'un tel tableau.

Élément de rétribution	Valeur	Montant en monnaie locale
Traitement de base	Quartile supérieur du marché local	xyz, 00 \$
Pension de retraite	Contribution de l'employeur (x %)	uvw, 00 \$
Assurance maladie	Couverture de l'ensemble des membres de la famille	mop, 00 \$
Autres régimes d'assurance	Assurance vie et invalidité	klm, 00 \$
Congés annuels	x semaines à 2 % du salaire annuel par semaine	hij, 00 \$
Autres avantages mesurables		
	Rémunération fixe	Total

123. Tout bonus versé à l'issue du processus d'amélioration des performances est calculé en sus de la rémunération fixe.
124. Ce type de présentation devrait faire l'objet d'une communication annuelle régulière aux employés dans la foulée de l'évaluation des performances. Il s'agit d'insister sur la valeur globale de la rémunération fixe offerte et d'éviter ainsi le mécontentement observé chez les agents PAL qui ne tiennent compte que de leur traitement de base. Il peut être utile ici d'évoquer la théorie des deux facteurs de Herzberg selon laquelle il existe deux ensembles de facteurs source de satisfaction (ou d'insatisfaction) au travail : les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiène. Le salaire, les conditions matérielles du travail et le contexte sont des facteurs d'hygiène — à la base de la « bonne santé » des relations humaines dans l'entreprise — qui, selon Herzberg et de l'avis général actuel, ne motivent pas les employés, mais peuvent les démotiver dans certaines circonstances. Une communication régulière rappelant aux employés la valeur réelle de leur rémunération fixe ne les motivera peut-être pas, mais elle devrait atténuer les sentiments négatifs du type de ceux recueillis par les consultants cours du volet du projet consacré à la collecte d'informations.
125. Les consultants recommandent que les organisations du CORP adoptent un modèle fixe de présentation des barèmes de rémunération qu'ils communiqueront régulièrement à leurs agents PAL.