

ANNALES 2022

EXAMEN PROFESSIONNEL

***CORPS DES ATTACHES
D'ADMINISTRATION GRADE PRINCIPAL***

**DU CADRE D'ADMINISTRATION
GENERALE DE
LA NOUVELLE-CALEDONIE**

**EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2022 POUR
L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES ATTACHES
D'ADMINISTRATION GENERALE DU CADRE DE L'ADMINISTRATION
GENERALE DE NOUVELLE-CALEDONIE**

EPREUVE : REDACTION D'UNE NOTE

DUREE : 3 HEURES

COEFFICIENT : 1

**DEUX SUJETS VOUS SONT PROPOSES, VOUS TRAITEREZ
L'UN DES DEUX SUJETS CI-APRES VOTRE CHOIX EN
INDIQUANT LE NUMERO DU SUJET CHOISI.**

EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2022 POUR L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES ATTACHES D'ADMINISTRATION GENERALE DU CADRE D'ADMINISTRATION GENERALE DE LA NOUVELLE-CALEDONIE

-----□ □-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE: REDACTION D'UNE NOTE

DUREE : 3h00

COEFFICIENT : 1

SUJET 1

Le sujet comporte 24 pages y compris la page de garde.

Vous êtes chargé(e) de mission auprès du secrétaire général de la province de l'Est qui vient d'être désigné comme président du comité d'orientation et de pilotage de la Caisse Locale de Retraite. Il vous demande une note sur la situation de la caisse au regard des mesures adoptées par la dernière loi du pays ainsi que sur le discours qu'il peut ainsi tenir sur la viabilité du régime de retraite des fonctionnaires à l'occasion de la prochaine réunion du comité.

Liste des documents :

Document 1 : article « retraite de la fonction publique : une loi du pays a été votée » - NC 1ère – Titouan MOAL – 8 avril 2022

Document 2 : rapport de l'actuaire fraeris – extraits sur l'état des lieux – 9 juin 2021

Document 3 : rapport de l'actuaire fraeris – extraits sur les conclusions – 9 juin 2021

Document n°4 : exposé des motifs de la loi du pays sur la réforme des retraites des fonctionnaires relevant des fonctions publiques de Nouvelle-Calédonie – 9 mars 2022

DOCUMENT N°1 :

« Retraite de la fonction publique: la loi du pays a été votée »

La loi du pays qui doit sauver la Caisse locale de retraites de la fonction publique a été votée à l'unanimité, jeudi 7 avril, par le Congrès. Une réforme constituée de quatre mesures.

Titouan Moal (Stéphanie Chenais)- NC1ère - Publié le 8 avril 2022 à 17h24, mis à jour le 8 avril 2022 à 17h43

C'est acté. S'il ne faut pas crier victoire trop vite, cette nouvelle loi doit stopper l'hémorragie du système de retraite de la fonction publique. Pour cela, quatre mesures progressives ont été mises sur la table :

- un allongement de la durée de service des fonctionnaires territoriaux de 30 à 35 ans sur 10 ans,
- l'arrêt de l'acquisition de bonifications, hors celles relatives à la pénibilité du travail.
- mesure considérée comme la plus significative : l'augmentation progressive des taux de cotisation de 35 à 39,5% sur 5 ans.
- l'augmentation de la période nécessaire permettant de valider l'indice servant au calcul de la pension, de 6 à 12 mois d'ici 2025.

Viser l'équilibre dès 2024

La loi s'appuie sur les recommandations du cabinet actuaire métropolitain Fraeris et de la chambre territoriale des comptes, puis a été affinée grâce à un comité de pilotage auquel a participé les partenaires sociaux, tels que la Fédération des fonctionnaires. "Cette loi était urgente. Parce que ça fait 20 ans que les réserves de la caisse locale de retraites diminue malgré les deux réformes qui ont votées par le Congrès en 2005 et 2014, assure Vaimu'a Muliava, membre du gouvernement en charge de la fonction publique. Les deux objectifs de cette loi sont de finir à l'équilibre en 2024 et de viabiliser le régime jusqu'en 2040."

Satisfaction de la fédération

Du côté de la Fédération des fonctionnaires, on est satisfait de cette réforme. "Ces mesures étaient importantes parce qu'elles vont apporter une bouffée d'oxygène à la caisse locale des retraites, explique Steeves Teriitehau, secrétaire général adjoint. Sachant que ce sont les mesures "les moins pires" qui n'ont pas été choisies au hasard. Elles ont été évaluées, travaillées et mesurées par un cabinet en métropole."

Votée à l'unanimité

Cette loi a été votée à l'unanimité par le Congrès, un acte symbolique pour Vaimu'a Muliava. "Ça veut dire que les élus du Congrès se saisissent du dossier et ils ont pris conscience du caractère urgent de la situation. Le vote à l'unanimité signifie que les mouvements peuvent se diviser sur certaines choses, mais sur l'essentiel, ça converge et c'est important de le souligner. "

A noter que cette loi doit entrer en vigueur à partir du 1er janvier 2023.

Deux mesures précédentes

En amont de cette loi, d'autres mesures avaient été votées par le Congrès :

- En mai 2021, une mesure d'urgence : augmentation des cotisations de 1% des parts salariales et de 2% des parts patronales. Cela a permis de réduire de moitié le déficit prévisionnel 2021.
- En novembre 2021, le plan d'intégration des contractuels datant de 2016 a été prolongé. L'objectif : intégrer des contractuels dans la fonction publique afin d'augmenter le nombre de cotisants.

Depuis 1954, la Caisse Locale de Retraite a été instituée en Nouvelle-Calédonie. Elle a pour objectif de gérer le régime de retraite mis en place au profit :

- Des agents de la fonction publique territoriale organisés par arrêté du gouverneur de la Nouvelle-Calédonie ;
- Des agents de la fonction publique communale de Nouvelle-Calédonie, depuis la délibération n°486 du 10 août 1994 ;

qui sont automatiquement affiliés auprès de la CLR.

Les responsables du régime de retraite mènent, depuis plusieurs décennies et de façon périodique, des analyses approfondies sur le pilotage technique du régime et en particulier son évolution probable au cours des années futures. Ces différentes analyses ont conduit les pouvoirs publics à mener des réformes plus ou moins profondes au cours de cette période, en particulier le taux de cotisation est passé de 23,4 % en 2006 à 32,00 % en 2019.

En 2014, une réforme plus marquée a été entreprise avec en particulier les mesures suivantes :

- Augmentation du taux de cotisation de 30% à 32% ;
- La prise en compte de l'indemnité de résidence pour l'assiette de cotisation des agents en détachement à l'extérieur du Territoire ;
- La fin de l'acquisition des bonifications d'âge ;
- La mise en place de taux d'abattement viagers pour les départs à la retraite anticipé, applicable pour les droits ouverts après la mise en œuvre de la réforme ;
- La mise en place d'une surcote pour les départs à la retraite après 60 ans et 40 annuités de services bonifiés ;
- L'extension de la minoration de pension aux droits liquidés avant avril 2006.

Malgré cette dernière réforme, qui a néanmoins permis à la caisse de relever de quelques années l'horizon de viabilité du régime, la situation financière du régime a continué à se dégrader au cours des années récentes, les responsables de la Caisse ont souhaité procéder à de nouvelles études et analyses de la viabilité du régime.

(...)

1. LA POPULATION ADHERENTE AU REGIME ET SON EVOLUTION

Le régime de la Caisse Locale de Retraite s'adresse aux fonctionnaires territoriaux exerçant en Nouvelle Calédonie. Il couvre une population d'environ 10 700 agents affiliés à fin 2019, ainsi que plus de 4 400 anciens agents désormais à la retraite et près de 700 autres bénéficiaires.

Les différentes analyses menées sur la population affiliée n'ont pas fait apparaître d'incohérence. Ces analyses sont en particulier décrites au sein de l'« Analyse Des Données »¹ qui a été validée par les responsables du régime.

L'évolution de la population sur la dernière décennie est toutefois notable :

- L'effectif des agents actifs a augmenté de 26,4% par rapport à l'étude menée en 2010/2011 sur la base de données arrêtées à fin 2009, soit une augmentation moyenne de 2,4% par an sur la période. Cette étude prévoyait également une population active de plus de 10 833 agents à fin 2019 soit de 2,5% par an, la croissance réelle de l'effectif cotisant a donc été en phase avec les projections menées à l'époque.
- L'effectif de la population des radiés est quant à elle marginale au regard du fonctionnement du régime. En effet, les agents qui quittent la CLR ne peuvent bénéficier de droits à retraite uniquement s'ils disposent d'une durée de service bonifiée au moins égale à 15 ans, ou s'ils poursuivent leur activité au sein de la fonction publique d'Etat. En effet dans ce dernier cas la Caisse sera redevable de la pension acquise au sein de la CLR lors de la liquidation effective des droits de l'ex-agent à conditions que la durée cumulée de service dans les 2 fonctions publiques soit au moins égales à 15 ans.
- Enfin et en ce qui concerne la population des bénéficiaires – retraités de droits directs et ayants-droits – elle a augmenté de 46,3% par rapport à la dernière étude, passant de 3 502 à 5 122 bénéficiaires soit 3,9% supplémentaire par an. En particulier, les bénéficiaires de droits directs sont passés de 3 389 à 4 442 affiliés, là où le nombre de pensionnés attendu à fin 2019 était de 4 112 dans la dernière étude. Cette évolution a été plus rapide que prévue, en effet les précédentes études prévoyaient un effectif bénéficiaire en 2019 de 4 521.

De façon générale il est intéressant de noter que l'âge moyen de la population cotisante est un peu plus élevé, passant de 41 à 43 ans, et que l'âge moyen des bénéficiaires est quant à lui beaucoup plus élevé aujourd'hui. En effet et pour cette population, l'âge moyen a évolué de 63 à 67 ans, ce qui laisse entrevoir :

- Des modifications du régime qui ont conduit à reporter l'âge moyen de départ à la retraite ;
- Une évolution de la mortalité favorable à la population ;

¹ Document référencé 19350R03.

- Davantage de décès de la population des bénéficiaires dans les années à venir.

Enfin, le rapport démographique – c'est-à-dire le nombre d'actifs rapporté au nombre de bénéficiaires – est passé de 2,42 à 2,09 en 10 ans. Les projections devront déterminer le niveau de stabilisation de ce rapport indiquant un rythme de « croisière » pour le régime, hors évolution exceptionnelle.

2. LE FONCTIONNEMENT DU REGIME DE RETRAITE

Le détail du fonctionnement du régime de retraite fait l'objet d'un document spécifique, le « Résumé Technique »², qui traduit de façon mathématique et technique les différents mécanismes du régime. Ce document a été validé par les responsables du régime.

Au regard de ce document, le régime de retraite de la Caisse est représentatif d'un régime de retraite à prestations définies. Il constitue à cet égard un régime classique de premier niveau.

2.1. LES GARANTIES DU REGIME

Le régime de retraite de la CLR est basé sur un système par répartition mis en place en 1954. Il garantit à ses affiliés les prestations suivantes :

- Une pension de retraite ;
- Le remboursement des cotisations dans certains cas ;
- Une pension de réversion en cas de décès du retraité ou de l'agent ;
- Une pension d'orphelin en cas de décès du retraité ou de l'agent ;
- Une pension d'invalidité ;
- Des prestations familiales pour les personnels retraités.

2.2. LES MECANISMES DE CALCUL DES PRESTATIONS

Le calcul des prestations est complexe et dépend de nombreux paramètres définis par le règlement du régime et détaillé dans le Code des Pensions. Les principaux paramètres sont les suivants :

- La **durée des services** réalisée par l'agent lors de la liquidation de ses droits à retraite, comptabilisée en nombre d'annuités arrondi à la demi-année la plus proche. Ces services font l'objet de différentes bonifications. Une durée inférieure à 15 ans n'ouvre pas droit au versement d'une pension (sauf exception notamment inaptitude, intégration fonctions publique Etat, âge limite...), le taux plein est acquis au terme de 30 années de service bonifié.
- L'**assiette de la pension** est représentée par le dernier traitement de base dont bénéficiait l'agent lors de son départ à la retraite, sous réserve qu'il bénéficie de ce traitement depuis au moins 6 mois.

² Document référencé 19350R02.

- Le **taux de remplacement** garanti par le régime, le « taux plein », est fixé à 60 %, soit un taux de 2 % par année cotisée pour une pension d'ancienneté à 30 années de service. Ce taux peut être majoré lorsque l'agent détient plus de 30 années de service, il bénéficie alors du même taux complémentaire pour un maximum de 10 années de cotisations portant le taux de remplacement maximal à 80 %.

Le niveau de la pension obtenue est égal au produit de ces différents facteurs.

Au-delà de ces règles de définition des droits, il existe certaines conditions de majoration ou de minoration des pensions, notamment :

- Le **taux d'abattement pour départ anticipé** lorsque l'agent liquide ses droits à retraite avant 60 ans d'âge réel. Ces abattements sont de 2 natures distinctes :
 - Des abattements temporaires qui s'appliquent de manière dégressive jusqu'à l'atteinte des 60 ans par l'agent retraité, cette situation est possible si l'agent bénéficie d'une date d'ouverture de ses droits à retraite³ antérieure au 1^{er} mars 2014.
 - Des abattements viagers lorsque la date d'ouverture des droits à la retraite est postérieure au 1^{er} mars 2014.

Il existe des cas spécifiques de départ à la retraite anticipé sans abattement, notamment pour les agents reconnus médicalement inaptes à servir ou qui justifient de « services à risques ».

- Le **taux de minoration de la pension**, applicable à toutes les pensions liquidées, la minoration est fixée à 5 %.
- La **majoration pour enfants à charge** lorsque l'agent qui liquide ses droits a encore des enfants à sa charge au sens des prestations familiales. Cette majoration ne peut d'ailleurs pas se cumuler avec le bénéfice des allocations familiales.
- L'**indemnité de résidence**, fixée à 73 % de majoration, elle s'applique à l'assiette de prestation comme elle s'applique à l'assiette de cotisation.
- La **surcote** dont peut bénéficier l'agent s'il a cotisé au-delà de 60 ans et qu'il dispose de plus de 40 années de service bonifié. Le cas échéant, la majoration est de 1 % par année cotisée sans pouvoir excéder 5 % de majoration.

2.3. LES DIFFÉRENTES RESSOURCES DU RÉGIME

Afin de servir les prestations mentionnées ci-dessus, le régime perçoit des cotisations à la charge des agents et de leurs employeurs :

³ La date d'ouverture des droits est définie comme la date à laquelle l'agent remplit la double condition d'âge (60 ans bonifié) et de service (30 années de service bonifié) pour pouvoir bénéficier d'une pension d'ancienneté.

- Une retenue sur traitement est appliquée aux agents, sur la base de leur traitement mensuel majoré de l'indemnité de résidence, au taux de 9,50 % en 2020.
- L'employeur est quant à lui redevable d'une cotisation sur la base de la même assiette, à un taux de 22,50 %.

Ainsi le taux de cotisation est de 32,00 % pour le régime en 2020.

Au-delà, le régime bénéficie également de ressources complémentaires issues du rachat de droits ou de la validation des services précaires.

Ces différentes ressources seront bien prises en compte au sein des présentes évaluations, dans la mesure où ils ont un impact sur l'évolution future des réserves du régime.

(...)

8.2. CONCLUSIONS SUR LA PESEE ACTUARIELLE REALISEE

➤ *Une situation qui a continué à se dégrader malgré les réformes menées*

A la lumière des différentes évaluations qui ont été menées, le régime de retraite de la CLR affiche une situation délicate, qui n'a pas su s'améliorer significativement par rapport aux anticipations de 2012 et ce malgré les réformes qui ont été mises en œuvre en 2014.

Ce résultat semble principalement issu d'une mauvaise prévision des départs à la retraite, qui ont été plus nombreux qu'anticipé.

Cette difficulté d'appréciation pèse également sur les études menées aujourd'hui. Il a en effet été mis en lumière qu'un nombre important d'agents pouvaient d'ores et déjà liquider leur pension de plein droit. Compte tenu du niveau des réserves de la Caisse, le comportement de ces agents à très court terme peut influencer significativement la situation financière.

Au-delà, la mise en œuvre de réformes trop brutales sur les pensions servies pourrait précipiter ces départs et conduire la Caisse dans une situation critique.

➤ *Un avenir de la Caisse précaire sauf à envisager des réformes significatives*

Sur la base du scénario central, c'est-à-dire en l'absence de réforme des paramètres du régime, la situation de la Caisse va poursuivre sa dégradation avec une poursuite de son déficit conduisant à l'épuisement des réserves au cours de l'année 2024.

Compte tenu de l'analyse ci-avant sur le risque de départs massifs à la retraite, il est nécessaire de mettre en œuvre une réforme des droits à retraite de façon lissée sur une grande période. Néanmoins des actions doivent être prises à très court terme afin d'assurer la viabilité du régime nécessaire à la mise en œuvre de réformes plus profondes.

En cela la mesure d'urgence votée par le Congrès le 19 mai 2021, issue de la recommandation de la CTC, est salutaire pour la Caisse. L'augmentation du taux de cotisation à effet juin 2021 permettra au régime de limiter ses pertes annuelles et de disposer d'une fenêtre de tir permettant la mise en œuvre d'autres réformes pour assurer la pérennité du régime.

Toutefois, cette période dépend fortement de l'évolution de l'effectif cotisant à moyen terme. Sur la base d'une évolution constante de 1% de l'effectif cotisant, l'horizon de viabilité ne serait reporté qu'à 2034 avec une situation précaire dans l'intervalle. En envisageant une situation dans laquelle l'effectif cotisant pourrait croître de 2% par an

pendant 10 ans, l'horizon de viabilité serait porté à 2050 avec un niveau de réserves plus acceptable, supérieur à 10 Mds XPF¹⁶ entre 2031 et 2046.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les propositions de réformes qui ont été présentées au sein du présent rapport et qui conduisent aux résultats suivants :

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2024	-2,464	-8,422	-26,009	-76,966
H1	2050	4,493	9,052	17,199	-2,635
H2	2055	4,648	10,089	23,868	14,997
H3	Viable	4,648	10,381	30,684	40,736
H4	Viable	4,648	10,381	30,660	39,427
H5	Viable	4,648	10,089	45,468	74,186
H0b	2024	-3,543	-15,302	-54,755	-130,457
H1b	2034	3,312	1,526	-14,280	-61,611
H2b	2036	3,467	2,564	-7,738	-44,516
H3b	2039	3,467	2,856	-0,924	-18,960
H4b	2039	3,467	2,856	-0,941	-20,151
H5b	2054	3,467	2,564	11,920	8,403

La mise en place des éléments de réforme proposés en H2, en sus des mesures d'urgence, propose de mettre fin à l'acquisition de nouvelles bonifications de service, et de réformer les modalités de perception des rentes de veuvage. Cette réforme permet de gagner quelques années de viabilité mais demeure insuffisante sur le très long terme, avec des réserves qui se situent à seulement 15 Mds XPF en 2050 et en décroissances.

Les propositions H3 ou H4 conduisent à une réforme des droits à retraite, échelonnée sur 10 ou 16 ans. Elles permettent de reconstituer les réserves à près de 40 Mds XPF à horizon 2050, soit à cet horizon un gain de 23 Mds XPF par rapport au scénario H2 et de 39 Mds XPF par rapport aux seules mesures d'urgence. Au-delà, les réserves demeurent positives sur plus de 40 ans et conduisent ainsi à un régime viable.

La proposition H5 quant à elle permet de ne pas remettre en cause le taux de remplacement au terme, voire même de supprimer la minoration appliquée lors de la liquidation des pensions, au prix d'une augmentation des cotisations jusqu'à un taux global de cotisation de 40%. Si les réserves apparaissent élevées dans cette perspective, le résultat annuel est décroissant dès 2042.

Toutefois et si d'aventure le régime devait se trouver dans la situation démographique d'une croissance de 1% par an seulement de l'effectif cotisant, l'ensemble des propositions de réformes ne permettrait pas d'obtenir un régime viable sur le long terme, en dehors de la proposition H5. Il serait ainsi nécessaire de mettre en œuvre des réformes avec une mise en œuvre plus rapide, sauf à envisager l'augmentation du taux de cotisation

¹⁶ Il est ici rappelé à toutes fins utiles que le niveau des réserves à fin 2012 était de 12,12 Mds XPF.

prévue par le scénario H5. En tout état de cause, ce scénario demeure précaire avec un niveau de réserves qui ne dépasse pas les 16 Mds XPF sur la période.

Les actuelles propositions n'en demeurent pas moins des pistes de réflexion intéressantes, avec des gains substantiels sur le moyen long terme, de près de 70 Mds XPF à horizon 2050 pour les seules mesures d'urgence, augmentés de 43 Mds XPF supplémentaires avec les réformes H3b.

La difficulté à laquelle fait face le régime de la CLR pour l'avenir est également dû à la dégradation du ratio démographique, c'est-à-dire le rapport entre le nombre d'actif cotisants et le nombre de bénéficiaires¹⁷. Le régime a en effet connu une croissance importante de son effectif cotisant, de 2,37% en moyenne sur les 10 dernières années. Ainsi l'anticipation d'une croissance de 1% seulement conduit naturellement à une dégradation future de ce ratio.

Evolution du rapport démographique			
Date	Observé	Projeté selon H0	Projeté selon H0b
31/12/2009	2,42		
31/12/2011	2,28		
31/12/2019	2,09		
31/12/2025		1,89	1,84
31/12/2030		1,92	1,78
31/12/2040		1,78	1,62
31/12/2050		1,65	1,55

➤ **Des fluctuations de la population affiliée de nature à remettre en cause le pilotage du régime**

Enfin, certaines évaluations spécifiques ont été menées au sein de la présente étude, en particulier :

- L'hypothèse selon laquelle l'Office des Postes et des Télécommunication ne serait plus considéré comme un employeur public et de fait, ses agents ne relèveraient plus de la CLR ;
- L'hypothèse d'une plan grande intégration des contractuels dans la fonction publique, avec en particulier un rattachement massif d'une partie des actuels contractuels.

Naturellement, la perte des agents de l'OPT à court terme précipiterait le régime vers une extinction de ses réserves à très court terme. Si d'aventure ce scénario devait se produire, il nécessiterait une forte anticipation. Sa mise en œuvre brutale conduirait la Caisse à

¹⁷ Le rapport démographique présenté ici est le simple rapport entre l'effectif cotisant et l'effectif bénéficiaire, un agent retraité représentant 1 bénéficiaire au même titre qu'un réversataire. Cette approche a été retenue à défaut de connaître la ventilation des bénéficiaires sur les années d'historique. Le rapport démographique futur selon les différents scénarii, et en comptabilisant un réversataire comme 0,5 bénéficiaire, est présenté en annexe 6.

réformer le régime en urgence et de façon drastique, ce qui serait socialement et délicat et financièrement complexe.

Quant à l'intégration des contractuels, elle serait bénéfique pour la Caisse à court terme. Toutefois, le régime devrait néanmoins être réformé. Il apparaît en effet qu'à moyen terme et malgré l'afflux de nouvelles cotisations, le résultat replonge rapidement dans la mesure où le régime est actuellement déséquilibré : les cotisants apportent des ressources à court terme mais pèsent encore plus lourdement sur les prestations à long terme.

En ce qui concerne la combinaison des deux effets, l'intégration de 1 000 contractuels vient peu ou prou compenser le départ de l'OPT à court terme, là où l'intégration de 2 000 contractuels conduit à une situation améliorée du régime à brève échéance.

➤ **Prise en compte de la décision du Congrès : réformes complémentaires envisagées par la Caisse**

Les mesures d'urgences proposées par la Chambre Territoriale des Compte ont été partiellement retenues par le Congrès, seules l'augmentation du taux de cotisation a été validé, avec une application immédiate.

Fort de ce nouveau contexte, le COP a souhaité que certaines pistes de réformes fassent l'objet d'une évaluation. Les mesures envisagées permettent de reporter l'horizon de viabilité :

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2024	-2,464	-8,422	-26,009	-76,966
H2	2055	4,648	10,089	23,868	14,997
H6	Viable	7,766	14,850	32,215	27,604
H7	Viable	9,184	29,596	80,152	114,056
H8	Viable	5,973	12,350	29,823	17,236
H9	Viable	11,255	34,778	95,584	133,510
H0b	2024	-3,543	-15,302	-54,755	-130,457
H2b	2036	3,467	2,564	-7,738	-44,516
H6b	2041	6,585	7,325	0,529	-32,304
H7b	Viable	7,935	21,227	44,579	46,502
H8b	2039	4,792	4,824	-1,782	-42,254
H9b	Viable	10,006	26,409	59,928	65,530

De façon unitaire, le report de 6 mois des départs à al retraite de la totalité des agents (impact maximal de la mesure envisagée en H6) permet un gain de plus de 4 ans en termes de viabilité, avec un impact modeste sur le long terme (12 Mds XPF d'économie à horizon 2050).

Le passage de 30 à 35 ans pour obtenir une pension d'ancienneté, aurait un impact plus faible permettant d'améliorer l'horizon de viabilité de 2 ans environ.

L'augmentation des cotisations apparaît comme une mesure intéressant en supposant une augmentation faible des effectifs, avec des réserves qui se reconstituent dans le temps et qui permettront au régime d'anticiper davantage les futures réformes qui pourront être

étalées dans le temps. En revanche si les effectifs augmentent de façon plus marquée, cette mesure conduit à des réserves potentiellement « trop » élevées : soit l'augmentation des cotisations peut être envisagée de façon plus modérée, soit en contrepartie de cette forte hausse une augmentation des prestations pourraient être envisagées (la fin du taux de réduction pour les futures liquidations par exemple).

8.3. NOS RECOMMANDATIONS

➤ **Une amélioration de la collecte des flux d'informations issues des employeurs publics et de la maîtrise des données des pensionnés**

Compte tenu des difficultés rencontrées dans la collecte d'informations relatives aux actuels agents cotisants, les fichiers actuellement transmis par les employeurs depuis la réforme de 2014 méritent d'être revus. **Nous recommandons de mettre en œuvre de nouvelles réflexions sur les modalités de transmissions** de ces informations par les employeurs, idéalement sous la forme d'un flux dématérialisé normé (à l'instar de la Déclaration Sociale Nominative en métropole).

Dans le même temps, il est primordial que la Caisse soit en capacité d'enregistrer, de stocker et de rendre disponible aux extractions l'ensemble de ces données reçues. **Nous recommandons ainsi le lancement d'un chantier technique sur l'infrastructure informatique** de la Caisse.

Il en va de même pour ce qui concerne la population des bénéficiaires du régime. A ce stade la Caisse ne semble pas maîtresse de l'outil de gestion permettant le paiement des pensions. **Nous recommandons que le progiciel utilisé puisse être adapté selon les souhaits de la Caisse**, en particulier aux fins de stockage et d'extraction de certaines informations.

Il est également nécessaire que chaque pensionné fasse l'objet d'une identification propre au sein du système d'information, tout en distinguant les différentes natures de droits dont il peut bénéficier : pension de droit direct, réversion, pension d'invalidité...

L'ensemble de ces informations est nécessaire pour permettre :

- Un suivi précis de l'évolution de certains indicateurs de la population, qu'elle soit en activité ou pensionnée ;
- Le pilotage du régime dans le temps, notamment en testant les impacts de modifications paramétriques, pour lequel l'ensemble des informations individuelles doivent être stockées.

➤ **La mise en œuvre urgente de réformes paramétriques du régime**

Compte tenu de ce qui précède, **nous recommandons à la Caisse de faire le nécessaire auprès des pouvoirs publics afin que les mesures d'urgence puissent être adoptées dans les plus brefs délais.**

Dès lors que la mise en œuvre de ces réformes seront garanties, **nous recommandons d'initier les négociations visant à une réforme plus profonde** de l'acquisition des droits à retraite. En effet il a été mis en lumière que le régime était à ce stade structurellement déficitaire. Il ne pourrait alors pas survivre en l'état sauf à compter sur un apport permanent de nouveaux cotisants de près de 2,5% par an pour contrebalancer la dégradation du rapport démographique, ce qui semble peu probable sur le long terme pour une population insulaire.

Il reviendra ensuite aux responsables du régime d'orienter les réflexions de réforme entre augmentation des cotisations et/ou réduction des droits à retraite octroyés. Le niveau de cotisation, qui doit passer à 35% du fait des mesures d'urgence, peut encore être modérément augmenté si on compare le régime à la CNRACL¹⁸ qui dispose d'un taux de cotisation global de 41,75%. Dans le même temps, l'augmentation des cotisations rend encore plus favorable pour les employeurs l'emploi de contractuels en lieu et place d'agents relevant de la CLR. En effet les contractuels relèvent de la CAFAT et de l'AGIRC-ARRCO avec des taux de cotisation retraite bien inférieurs, de l'ordre de 24%¹⁹.

Enfin, et bien que les réformes en cours et celles envisagées vont naturellement conduire à une augmentation de l'âge moyen de départ à la retraite²⁰, des éléments de réglementation pourraient envisager un relèvement de l'âge de départ à 62 ans à un horizon de 10 ans. Si le souhait est exprimé de permettre malgré tout aux agents de liquider leurs droits dès 60 ans, des abattements pourraient être mis en place pour les départs entre 60 et 62 ans.

➤ **Un arbitrage de nature politique sur l'orientation des futures réformes à mener**

L'augmentation des cotisations ayant été retenue au sein des mesures d'urgence, la Caisse peut envisager la mise en œuvre de réformes plus progressives, mais en les initiant très rapidement.

L'amélioration du résultat annuel de la Caisse passe par 2 axes : l'augmentation des ressources et/ou la réduction des droits à retraite pour l'avenir. Le positionnement du curseur entre ces deux approches relève d'une décision politique.

En termes techniques, une augmentation du taux de cotisation pour le porter rapidement à 39,5% semble suffisant et ne pas nécessiter de mesures complémentaires sur l'acquisition des droits à retraite sur les 30 prochaines années, en dehors de la fin des bonifications de services, et sous couvert de l'évolution future de l'effectif cotisant.

¹⁸ Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales de métropole, il est précisé que pour ce régime le taux de remplacement est de 75% pour 43 ans de cotisation, soit une acquisition de 1,744% par an à comparer aux 2% par an de la CLR.

¹⁹ Les cotisations retraite à la CAFAT sont de 14% au plafond de 363 700 XPF par mois, augmenté de l'AGIRC-ARRCO à 7,87%+1,88% au plafond de 409 069 XPF par mois. Au-delà de ce plafond la cotisation à l'AGIRC-ARRCO est de 21,59%+1,16%. Les taux AGIRC-ARRCO ci-avant prennent en compte la CEG et non la CET.

²⁰ La réduction des bonifications, que ce soit d'âge ou de service, impliquent que les agents ne pourront plus liquider leurs droits avant 60 ans (sauf cas exceptionnels), voire différer leur départ afin de maintenir un taux de remplacement suffisant lors de leur départ.

A l'inverse, une stabilisation du taux de cotisation au niveau actuel nécessiterait la mise en œuvre de réformes significatives sur l'acquisition des droits à retraite, telles que la diminution du taux de remplacement acquis chaque année (le 2%) ou le report de l'âge de départ à la retraite vers 62 ans avec des abattements pour départ anticipés avant cet âge. Ces deux axes de réflexions permettent en effet d'obtenir des résultats rapides et assez significatifs. Annexe 1 - Synthèse des différentes hypothèses envisagées

DOCUMENT N° 4 :

République Française

Congrès de la Nouvelle-Calédonie
Déposé le 11 MAR. 2022
 Projet de texte / Proposition de texte
N°



NOUVELLE-CALÉDONIE

GOUVERNEMENT

Nouméa, le 09 MAR. 2022

N° 3040- 21 /GNC/SG2022

EXPOSE DES MOTIS

Objet Réforme des retraites des fonctionnaires relevant des fonctions publiques de Nouvelle-Calédonie.

Pi: Un projet de loi du pays.

A – Résultat de l'étude actuarielle du régime de retraite de la CLR

Créée en 1954, à la suite de la mise en place des cadres locaux de la fonction publique en Nouvelle-Calédonie, la caisse locale de retraites (CLR) gère le régime de retraites des agents relevant des fonctions publiques de Nouvelle-Calédonie et des communes de Nouvelle-Calédonie. Il s'agit d'un régime de retraite par répartition à prestations définies.

Durant les quatre premières décennies de fonctionnement, le régime a profité d'une situation démographique très favorable qui a permis d'offrir à ses bénéficiaires un régime très généreux : cotisations calculées sur une assiette non indexée, pensions majorées de 75 % pour les retraités résidant en Nouvelle-Calédonie, admission à la retraite dès l'âge de 50 ans par le jeu des bonifications d'âge et de services, majoration de pensions pour enfants, avantages familiaux en faveur des femmes fonctionnaires mères de trois enfants.

A partir de la fin des années 1990, et l'arrivée à la retraite des générations de fonctionnaires nés après-guerre, la situation démographique et financière du régime s'est rapidement dégradée.

A fin 2020, le régime couvre une population d'environ 10 947 agents affiliés (contre 10 699 agents affiliés à fin 2019), ainsi que 5 307 pensionnés (contre 5 183 à fin 2019), dont 4 678 pensions principales.

Depuis plusieurs décennies et de façon périodique, les responsables du régime de retraite mènent des analyses approfondies sur le pilotage technique du régime et en particulier son

16

évolution probable au cours des années futures. Ces différentes analyses ont conduit à plusieurs trains de mesures plus ou moins profondes en vue du redressement du régime (2002-2003, 2006 et 2014).

En 2014, une réforme plus marquée a été entreprise avec en particulier les mesures suivantes :

- augmentation du taux de cotisation de 30 % à 32 % supportée uniquement par les employeurs ;
- prise en compte de l'indemnité de résidence pour l'assiette de cotisation des agents en détachement à l'extérieur du territoire ;
- fin de l'acquisition des bonifications d'âge (les bonifications acquises sont conservées mais les services effectués à compter de mars 2014 n'ouvrent plus droits à nouvelle bonification d'âge - mais ouvrent droit à des bonifications de services de 1 pour 10) ;
- mise en place de taux d'abattement viagers pour les départs à la retraite anticipé (applicable pour les droits ouverts après la mise en œuvre de la réforme de 2014) ;
- mise en place d'une surcote de 1 % par an pour les départs à la retraite après 60 ans et 40 annuités de services bonifiés ;
- extension de la minoration de pension de 5 % aux agents partis à la retraite avant le 1^{er} avril 2006.

Malgré cette dernière réforme, qui a néanmoins permis à la caisse de repousser de quelques années son horizon de viabilité, la situation financière du régime a continué à se dégrader au cours des dernières années.

Les responsables de la caisse ont donc souhaité procéder à de nouvelles études et analyses de la viabilité du régime.

En mars 2020, le conseil d'administration a confié cette mission au cabinet Fraeris pour identifier les leviers permettant d'améliorer l'horizon de viabilité du régime.

Dans l'attente des résultats de cette étude, un plan d'urgence de redressement budgétaire a été adopté par le congrès, sur proposition du conseil d'administration de la CLR. Celui-ci consistait en une augmentation de la contribution employeur de 2 points (passant de 22,5 % à 24,5 %) et de la cotisation salariale de 1 point (passant de 9,5 % à 10,5 %).

Aux termes de la mission du cabinet Fraeris, menée en étroite collaboration avec la direction de la CLR, le président du conseil d'administration de la caisse et le comité d'orientation et de pilotage, 4 mesures ont été présentées aux administrateurs de l'établissement, qui ont été évaluées sur la base de 2 scénarii d'évolution de la population cotisante¹:

1° L'augmentation progressive des taux de cotisation de 35 à 39,5 % sur 5 ans répartie comme suit :

Année	2023	2024	2025	2026	2027
Retenue pour pension	+ 0,3 %	+ 0,3 %	+ 0,3 %	+ 0,3 %	+ 0,3 %
Contribution employeur	+ 0,6 %	+ 0,6 %	+ 0,6 %	+ 0,6 %	+ 0,6 %
Total annuel	+ 0,9 %	+ 0,9 %	+ 0,9 %	+ 0,9 %	+ 0,9 %
Total général	35,9 %	36,8 %	37,7 %	38,6 %	39,5 %

¹ H0 : 1 % par an pendant 3 ans de 2021 à 2023, puis 2 % par an pendant 10 ans de 2024 à 2033 et enfin 1 % par an pour les années suivantes à compter de 2034. H0b : 1 % de croissance constante par an.

17

Il s'agit de la mesure la plus importante du plan de réforme de la caisse et la plus significative en vue du redressement de ses finances en ce qu'elle permet d'obtenir des ressources complémentaires immédiates.

En termes de résultat annuel, cette mesure conduit à améliorer significativement le solde qui croit chaque année pour atteindre une valeur de près de 5,5 Mds XPF en 2032, dernière année de croissance de l'effectif cotisant à 2% par an. Le résultat annuel accuse ensuite une pente descendante pour redevenir négatif en 2051.

En considérant que la croissance des effectifs est durable à 1% par an, la situation serait un peu moins favorable, avec une amélioration du résultat jusqu'en 2029 pour atteindre alors 3 Mds XPF au cours de l'année. Le solde devient négatif à compter de 2044.

Naturellement, ces excédents viennent conforter le niveau des réserves année après année, pour atteindre de 37 Mds XPF jusqu'à plus de 90 Mds XPF selon l'hypothèse de croissance des effectifs retenue.

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2049	4,594	9,442	17,301	-4,209
R1	Viable	6,297	25,147	70,806	93,419
Gain	N/A	1,702	15,705	53,505	97,628
H0b	2034	3,413	1,917	-14,176	-63,160
R1b	2059	5,078	16,864	35,451	26,498
Gain	25 ans	1,665	14,947	49,628	89,659

L'impact sur l'horizon de viabilité de cette seule mesure est ainsi particulièrement fort.

Toutefois, et dans l'hypothèse où la croissance des effectifs ne serait que de 1% par an, cette mesure ne paraît pas disproportionnée. En effet, elle conduit à obtenir un horizon de viabilité satisfaisant de près de 40 ans, et un niveau de réserves important mais non excessif.

2° L'arrêt de l'acquisition des bonifications de service.

Pour les services civils accomplis en Nouvelle-Calédonie depuis le 1^{er} juillet 2003, les fonctionnaires bénéficient d'une bonification égale au dixième de la durée de ces services, qui entre en compte dans le calcul de la constitution et de la liquidation des droits à la retraite.

Autrement dit, un fonctionnaire qui a travaillé 10 ans a le droit à une bonification de service de 1 an. En pratique, cela lui permet donc de totaliser 11 ans de services effectifs dits « bonifiés ».

Il s'agit aujourd'hui de supprimer cet avantage qui pèse sur le régime géré par la CLR.

En revanche, les bonifications relatives aux métiers pénibles ou à risques ne sont pas remises en cause par cette mesure, de même que les bonifications acquises jusqu'à l'entrée en vigueur du présent texte.

L'effet de cette mesure à court terme est particulièrement faible puisqu'elle ne vient modifier que les futures liquidations des droits à retraite, et de façon tout à fait marginale au cours des toutes prochaines années.

A horizon 2040, l'effet de la mesure sur le résultat annuel de la Caisse peut être estimé à un gain de 650 M XPF. Il faut toutefois noter que la mesure ne prendra son plein effet que lorsque les nouveaux départs à la retraite ne contiendront plus aucune bonification de services (en dehors naturellement des cas spécifiques : travaux pénibles, enfants...).

Il en va de même en ce qui concerne les réserves, celles-ci sont peu impactées par cette réforme sur la décennie à venir.

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2049	4,594	9,442	17,301	-4,209
R2	2054	4,618	9,875	22,479	11,983
Gain	5 ans	0,024	0,433	5,178	16,193
H0b	2034	3,413	1,917	-14,176	-63,160
R2b	2035	3,437	2,349	-9,126	-47,507
Gain	1 an	0,024	0,433	5,051	15,653

Toutefois, l'effet progressif et cumulé de la réforme conduit à une économie sur le niveau des réserves en 2050 située entre 15 et 17 Mds XPF selon le scénario retenu. De même, l'horizon de viabilité du régime est ainsi reporté de 1 à 5 ans.

3° L'augmentation progressive de 6 mois de la période nécessaire permettant de valider l'indice servant au calcul de la pension de retraite (12 mois au lieu de 6 mois) suivant le calendrier ci-dessous :

2023	2024	2025
+ 2 mois soit 8 mois	+2 mois soit 10 mois	+ 2 mois soit 12 mois

Cette mesure est de nature à prolonger la durée d'activité de quelques mois toutes choses égales par ailleurs. Elle est doublement bénéfique pour le régime puisqu'elle prolonge la durée de réception des cotisations, et diminue la durée de versement de la pension.

Toutefois, l'impact de cette mesure est difficile à mesurer compte tenu des difficultés à appréhender par avance le comportement des agents face à cette mesure. Il a donc été retenu de mesurer l'impact maximal de la réforme. Il s'agit ainsi de considérer que la totalité des agents reporterait leur départ à la retraite de la durée prévue par la réforme.

Sous ces conditions, elle permet un effet immédiat de maintien dans l'emploi et donc une augmentation des ressources pour le régime.

L'économie annuelle réalisée grâce à cette mesure serait d'environ 450 M XPF par an en moyenne.

Cette amélioration systématique du résultat conduit naturellement à une amélioration des réserves dans le temps.

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2049	4,594	9,442	17,301	-4,209
R3	2053	5,446	12,620	26,001	10,794
Gain	4 ans	0,852	3,178	8,700	15,004
H0b	2034	3,413	1,917	-14,176	-63,160
R3b	2038	4,265	5,095	-5,558	-48,491
Gain	4 ans	0,852	3,178	8,619	14,669

Ainsi et à horizon 2050, cette seule mesure permet d'améliorer le niveau des réserves de près de 15 Mds XPF et d'augmenter l'horizon de viabilité de 4 années.

4° L'augmentation de la durée des services nécessaires pour l'obtention d'une pension d'ancienneté de 30 à 35 ans sur 10 ans répartie comme suit :

Année	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Durée supplémentaire	+ 6 mois									
Durée totale	30,5 ans	31 ans	31,5 ans	32 ans	32,5 ans	33 ans	33,5 ans	34 ans	34,5 ans	35 ans

Il est proposé d'augmenter la durée de cotisation de 5 ans, soit un impact significatif sur le rééquilibrage du régime. Cette mesure ne modifie pas les droits acquis par l'agent : les années d'activité complémentaires sont bien représentatives de droits à retraite, le report du départ conduit donc à ce que la pension à verser soit plus importante.

La mesure permet une amélioration du résultat pendant 15 années, et en moyenne de 400 M XPF par an sur la période 2030 à 2038. Ensuite le résultat est plus dégradé compte tenu de pensions versées plus élevées.

En termes d'impacts sur le niveau des réserves, la mesure conduira à une légère amélioration de la situation sur près de 40 ans du fait de l'accumulation des résultats améliorés.

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2049	4,594	9,442	17,301	-4,209
R4	2050	4,594	10,221	21,979	-1,631
Gain	1 an	0,000	0,779	4,678	2,579
H0b	2034	3,413	1,917	-14,176	-63,160
R4b	2036	3,413	2,696	-9,499	-60,582
Gain	2 ans	0,000	0,779	4,678	2,579

L'amélioration du niveau des réserves est relativement modeste sur la durée de projection et n'excède pas 4,7 Mds XPF en 2040.

L'ensemble de ces mesures entreraient en vigueur le 1^{er} janvier 2023 avec, pour certaines, un échelonnement dans le temps. L'intérêt de la mise en œuvre simultanée des différentes réformes est que les effets de l'ensemble sont généralement supérieurs à la somme des effets individuels.

Le tableau ci-après reprend le niveau de l'effort consenti selon la catégorie considérée :

Niveau d'impact selon la réforme et la catégorie de population				
Mesure de réforme	Employeur	Agent jeune	Agent expérimenté	Agent retraité
1 - Augmentation du taux de cotisation	Fort	Moyen	Moyen	Aucun
2 - Arrêt des bonifications de service	Aucun	Fort	Moyen	Aucun
3 - Augmentation de la période nécessaire à la validation de l'INM	Aucun	Moyen	Moyen	Aucun
4 - Augmentation de la durée des services permettant l'obtention d'une pension d'ancienneté	Aucun	Moyen	Fort	Aucun

La principale limite des réformes proposées est qu'elles ne concernent pas la population des actuels retraités du régime.

Les évaluations menées ont pris en compte la totalité des réformes évoquées ci-avant, avec leurs limites pour ce qui concerne les modalités de mesures des réformes 3 et 4.

Le résultat annuel s'améliore à très court terme grâce aux mesures qui conduisent au maintien dans l'emploi des agents, mais surtout – en termes de proportions – du fait de l'augmentation progressive du taux de cotisation. A plus long terme, le gain sur le résultat annuel est très important du fait des effets combinés de l'augmentation du taux de cotisation qui est alors à son effet maximal, et des mesures visant la réduction des prestations qui commencent à produire des résultats.

Les résultats demeurent positifs sur une très longue période, bien que le niveau de ces résultats soit décroissant à compter de 2042.

Résultat de l'année pour certaines dates (en Mds XPF)				
Scénario	Année 2025	Année 2030	Année 2035	Année 2040
H0	0,176	1,594	0,799	0,068
RT	1,740	5,816	6,404	5,710
Gain	1,564	4,222	5,605	5,642
H0b	-0,426	-0,142	-1,592	-2,557
RTb	1,110	3,860	3,705	2,671
Gain	1,536	4,002	5,296	5,228

Les gains par rapport à la situation sans aucune réforme complémentaire (H0 et H0b) seraient importants et visible rapidement, avec une amélioration de plus de 1,5 Mds XPF dès 2025, et un gain de plus de 5 Mds XPF par an et de façon durable par rapport au scénario central à compter de 2033.

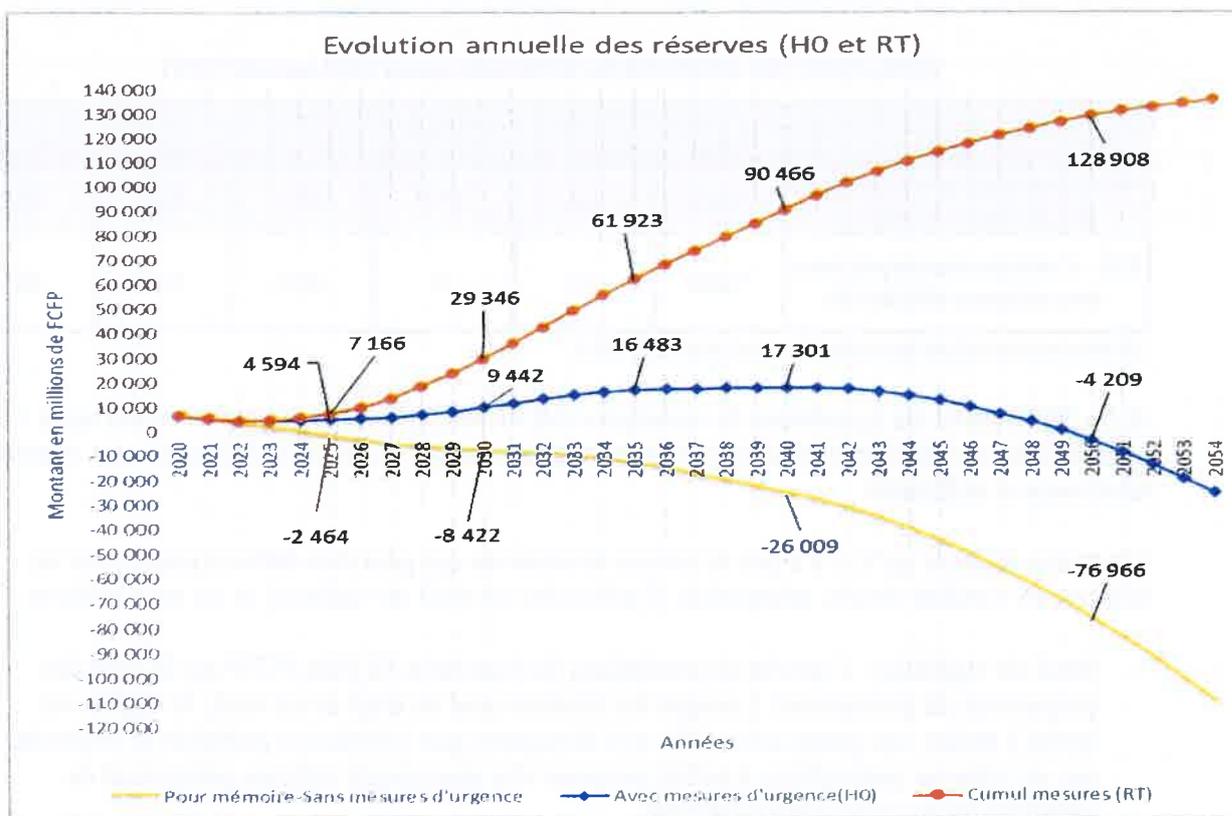
Les réserves s'améliorent naturellement très rapidement grâce à cet ensemble de mesures et demeurent positives sur une très longue période (supérieure à 50 ans).

Viabilité et niveau des réserves à différents horizons (en Mds XPF)					
Scénario	Horizon de viabilité	Réserves au 31/12/2025	Réserves au 31/12/2030	Réserves au 31/12/2040	Réserves au 31/12/2050
H0	2049	4,594	9,442	17,301	-4,209
RT	Viable	7,166	29,346	90,466	128,908
Gain	N/A	2,572	19,904	73,165	133,118
H0b	2034	3,413	1,917	-14,176	-63,160
RTb	Viable	5,948	21,063	54,900	61,017
Gain	N/A	2,535	19,147	69,077	124,178

Ainsi les réserves se rétablissent à plus de 10 Mds XPF dès 2027 et dépassent les 60 Mds XPF en 2035 ou en 2043 selon que l'on retient une approche optimiste ou prudente en termes d'évolution de l'effectif cotisant. Ce seuil de 60 Mds XPF représente à cette échéance environ 2 années de prestations, soit un niveau confortable de réserves permettant de piloter le régime avec des mesures de long terme.

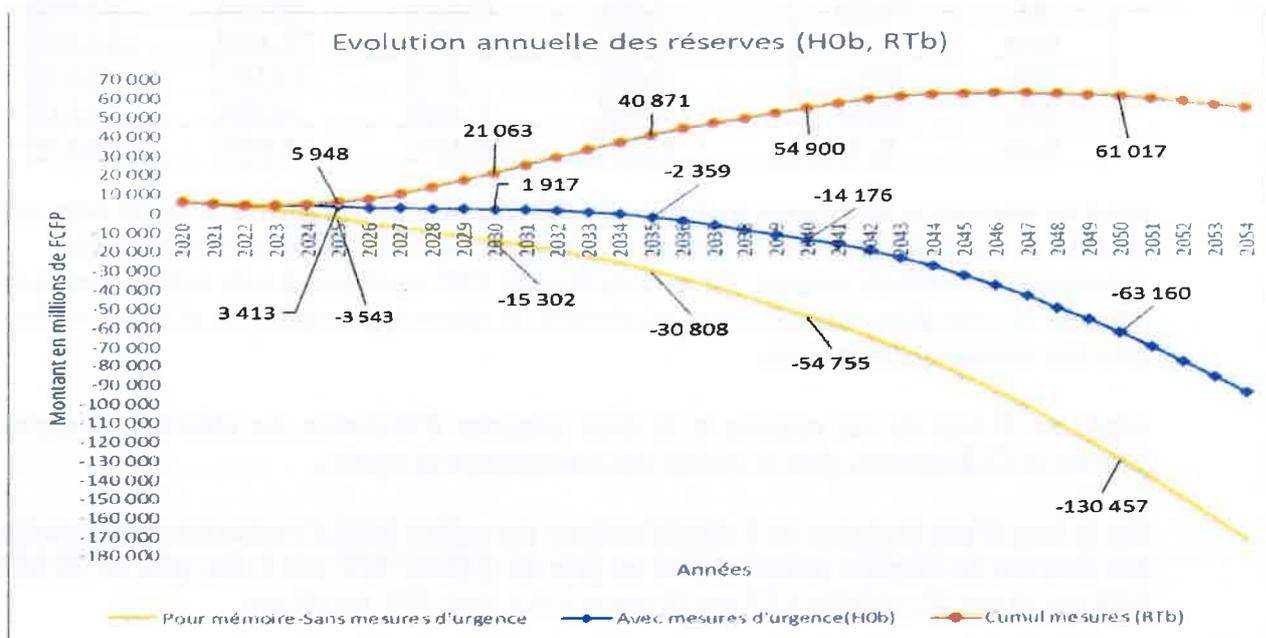
Ainsi, sur la base de ces mesures et de deux scénarios d'évolution des effectifs², le régime géré par la CLR devient, plus ou moins vite, excédentaire et viable :

Sur la base d'une évolution de l'effectif cotisant par paliers (H0), l'évaluation de l'évolution des réserves du scénario cumulé donne un gain de 2,5Mds XPF sur 5 ans, près de 20 Mds XPF sur 10 ans, 73,165Mds XPF sur 20 ans et 133,1 Mds XPF sur 30 ans.



² H0 : 1 % par an pendant 3 ans de 2021 à 2023, puis 2 % par an pendant 10 ans de 2024 à 2033 et enfin 1 % par an pour les années suivantes à compter de 2034. H0b : 1 % de croissance constante par an.

Sur la base d'une évolution plus modérée de l'effectif cotisant (évolution constante de 1% :H0b), l'évaluation de l'évolution des réserves du scénario cumulé (RTb) donne un gain de 2,5Mds XPF sur 5 ans, 19,1 Mds XPF sur 10 ans 69 Mds XPF sur 20 ans et 124,2 Mds XPF sur 30 ans.



EVOLUTION DES RESERVES DU SCENARIO cumulé RT(a) (en Mds FCFP)

Scénario	Horizon de viabilité	Réserves à fin 2025	Réserves à fin 2030	Réserves à fin 2035	Réserves à fin 2040	Réserves à fin 2050
RT- Cumul des mesures proposées avec croissance effectifs H0	Viable	7,2	29,3	61,9	90,5	128,9
RTb - Cumul des mesures proposées avec croissance effectifs H0b	Viable	5,9	21	40,9	54,9	61

(a) avec augmentations des cotisations sur 5 ans (2023-2027)

A fin 2035, selon les hypothèses de croissance des effectifs, les réserves représentent entre 1,5 et 2 fois le montant annuel des pensions versées, ce qui pourrait représenter une réserve nécessaire et suffisante.

L'actuaire indique qu'il n'y a pas de niveau de réserves qui peut être défini a priori pour un horizon de viabilité donné, néanmoins, il préconise un seuil de vigilance et un seuil d'alerte.

- Seuil de vigilance : 2 années de prestations (soit environ 52 Mds FCFP sur la base des projections de prestations). Lorsque les réserves sont en deçà de ce seuil, le régime est invité à mener une pesée actuarielle et à démontrer que l'évolution probable ne nécessite pas de réforme particulière, à défaut proposer des mesures de réforme permettant de satisfaire de nouveau cette contrainte.
- Seuil d'alerte : 1 année de prestation. En deçà de ce seuil, le régime doit proposer des réformes à mettre en œuvre rapidement.

B - Proposition du Conseil d'administration de la CLR

Le 8 octobre 2021, le conseil d'administration s'est prononcé en faveur de l'adoption de ces 4 mesures.

Il est également proposé d'adopter, par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, l'ensemble de ces mesures.

Par ailleurs, afin de ne pas modifier substantiellement les perspectives de départ à la retraite pour les fonctionnaires, il est également proposé de lisser l'augmentation du nombre de mois nécessaires pour valider l'indice servant au calcul de la pension de retraite sur trois ans.

C - Sur le projet de loi de pays

Compte tenu de la répartition des compétences entre le domaine de la loi du pays et de la délibération, le projet de texte vise à :

1- Augmenter la durée des services nécessaires pour l'obtention d'une pension d'ancienneté de 30 à 35 ans sur 10 ans répartie comme suit, à la date de la radiation des cadres :

Année	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032 et au-delà
Durée supplémentaire	+ 6 mois									
Durée totale	30,5 ans	31 ans	31,5 ans	32 ans	32,5 ans	33 ans	33,5 ans	34 ans	34,5 ans	35 ans

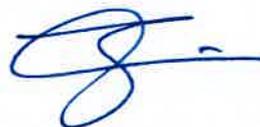
2- Mettre fin à l'acquisition des bonifications pour les services civils accomplis en Nouvelle-Calédonie après le 31 décembre 2022 (seront toutefois réputées acquises les bonifications liées aux services civils accomplis avant l'entrée en vigueur de la présente loi du pays) ;

3- En principe, augmenter, la durée des 6 mois à 12 mois et prévoir, à titre dérogatoire et transitoire, la période nécessaire permettant de valider l'indice servant au calcul de la pension de retraite comme suit :

2023	2024	2025
Huit mois	Dix mois	Douze mois

Tel est l'objet du présent projet de loi de pays soumis à votre approbation.

Le président du gouvernement
de la Nouvelle-Calédonie



Louis MAPOU

EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2022 POUR L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES ATTACHES DU CADRE D'ADMINISTRATION GENERALE DE LA NOUVELLE-CALEDONIE

-----□□-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE: REDACTION D'UNE NOTE

DUREE : 3h00

COEFFICIENT : 1

CORRIGE

Le corrigé comporte 3 pages y compris la page de garde.

Principaux éléments attendus dans la note :

Cette note doit répondre aux attentes du secrétaire général afin de porter à sa connaissance les principaux enjeux des dernières évolutions et lui permettre d'assurer lors du COP un dialogue efficace avec les différents représentants sur la soutenabilité attendue du régime et donc notamment l'effet rassurant que cela doit avoir sur les futurs et actuels pensionnés.

Il convient tout d'abord de préciser qui sont les affiliés à ce régime, qui est spécifique aux seuls fonctionnaires et ne concerne pas les agents contractuels des collectivités et ce même après l'évolution statutaire de ces derniers en agents de droit public. Créée en 1954, la CLR a aujourd'hui 10947 cotisants pour 5307 pensionnés (document n°4) avec une forte baisse du ratio cotisant-bénéficiaires (document n°2) qui se rapproche des 2. L'enjeu résulte dans la pérennité du régime, son équilibre, la confiance renvoyée et ainsi ses modalités de redistribution qui s'équilibrent entre le volume des cotisations perçues (salariales et patronales) et les pensions versées. L'enjeu réside dans la bonne maîtrise des données pour piloter les hypothèses efficacement, ne pas créer la panique ni les appels d'air.

I. Un régime confronté à une situation périlleuse du fait de la croissance des pensionnés et du non équilibre entre ce que rapporte un cotisant et coûte un pensionné

A. Un régime déclinant générant inquiétude et concertation

Présentation des garanties et du mécanisme de calcul des pensions (document n°2).

Un taux d'abattement pour départ anticipé qui n'est pas assez coercitif au regard de la situation financière de la caisse (document n°2 et 3).

Ces 10 dernières années, les cotisants ont augmenté d'un quart quand les retraités l'ont été de plus de 45%. Cela permet également de s'interroger sur un modèle par répartition maintenu et s'appuyant sur la croissance du nombre des fonctionnaires.

Aujourd'hui, ne rien faire aurait été synonyme de cessation de paiement pour la caisse, de préjudice pour les pensionnés (même s'il est prévu que le dernier employeur prend dans ce cas le relais).

B. Une série de mesures qui n'ont pas permis le redressement durable de la caisse

Une ample réforme a été engagée en 2014 (document n°2) mais l'efficacité n'en a été que limitée dans le temps. Des réformes plus ponctuelles de 2021 (cotisation et intégration – document n°1) afin de préserver la viabilité du régime mais uniquement dans une perspective de court terme. Ainsi, a été lancée une étude actuarielle et le comité d'orientation et de pilotage de la caisse a pu tester les options et calculs réalisés.

De plus, le pilotage informatique du régime semble pouvoir être optimisé (document n°3), cela doit faciliter également la confiance dans le régime.

Au final, il y a encore aujourd'hui beaucoup d'agents qui pourraient ouvrir leurs droits (document n°3) et menacer l'équilibre structurel du régime. Sans nouvelle réforme le déséquilibre sera constaté d'ici 2024 et des réserves devenues en déficit de près de 77 milliards en 2050.

En transition, il peut être souligné que la réforme adoptée en 2022 l'a été à l'unanimité (document n°1) ce qui est un fait notable et qu'elle a été précédée d'un travail concerté s'appuyant des données objectivées par un actuaire et avec l'appui des préconisations de la chambre territoriale des comptes (document n°1).

II. Une réforme qui inscrit la caisse locale de retraite dans un objectif durable pour sécuriser tant les actifs que les retraités

A. Un équilibre visé dès 2024 grâce à 4 piliers de réformes

Un accroissement des cotisations depuis 2014 qui va se poursuivre de 2023 à 2025 (document 2 et 4). L'arrêt des bonifications de services a aussi été adopté (document n°4), il permettait à des gens d'avoir plus tôt leurs droits ouverts et allongeait ainsi les durées de pensions. Troisième pilier, la durée retenue pour le calcul de la pension sur la base du dernier échelon acquis. La durée passe à 12 mois en progressivité, gage que la plupart des pensionnées qui partaient au bout de 6 mois après avoir acquis un échelon resteront 6 mois de plus à terme (document n°4). Il y a enfin l'augmentation de la durée des cotisations portée à 35 ans (42 ans en métropole pour les fonctionnaires nationaux) afin d'allonger les carrières et de limiter plus efficacement les départs avant 60 ans (document n°4).

Par contre le recul à 62 ans n'a pas été retenu au regard des efforts par ailleurs déployés ce qui est très certainement un point qui a permis de faire que les organisations syndicales ont, elles aussi, soutenues la réforme lors du conseil d'administration de la CLR (document n°3 et 4).

B. La non atteinte des objectifs passés laisse planer un doute sur la capacité de ce scénario de redressement vigoureux se dérouler sans encombre

L'écueil de la stratégie engagée reste le volume d'augmentation du nombre de cotisants basé sur une progression d'au moins 1% des effectifs des cotisants mais qui peut très bien être plus faible au regard de la situation institutionnelle et économique de la Nouvelle-Calédonie (document n°3).

Autre point qui pourrait poser problème l'évolution du statut de l'office des postes et télécommunications dont les fonctionnaires pourraient à l'instar de ce qui s'était fait en métropole changer de statut et alors quitter le giron de la caisse ce qui réduirait dangereusement le nombre de cotisants (document n°3).

Enfin, l'intégration des contractuels dans les cotisants n'a pas encore avancée et prive pour le moment la caisse de cotisants mais aussi à terme de pensionnés (document n°3). La question d'une contribution versée à la caisse sur les recrutements de ces contractuels a ainsi été travaillée.

En conclusion, le sujet semble traité mais va nécessiter un suivi régulier de l'efficacité des mesures prises.

Proposition de barème de correction :

La note produite par le candidat devra représenter 6 pages au maximum, et sera de préférence construite en 2 parties, 4 sous-parties.

Grille de correction proposée :

I - Le fond : 15/20 points

- Introduction soit :
 - Compréhension et contextualisation du sujet : 1
 - Dégagement de la problématique : 1

- Annonce du plan : 1
- Sélection et hiérarchisation des informations : 4
- Construction et argumentation : 4
- Maîtrise des connaissances et compréhension des éléments du dossier: 4

II- La forme : 5 /20 points

- Syntaxe et orthographe : 3
- Style : 2

Au-delà de cette répartition des points proposée par item, le correcteur devra s'attacher à valoriser la copie qui :

- contient les informations essentielles du dossier et synthétise les informations contenues dans le dossier ;
- est structurée autour d'un plan annoncé en introduction, formalisé dans la copie et créant une dynamique ;
- est une réelle aide à la compréhension du sujet pour son destinataire,
- est rédigée dans un style clair, neutre et adapté à l'exercice écrit demandé.

En revanche, la copie ne devrait pas obtenir la moyenne lorsque :

- des éléments essentiels du dossier sont oubliés ;
- la copie contient des informations substantielles non contenues dans le dossier ;
- le candidat fait preuve d'une incapacité à hiérarchiser l'information, ce qui le conduit à produire une note de synthèse trop longue (au-delà de 6 pages) ;
- la copie n'est pas structurée autour d'un plan et se contente de juxtaposer des informations ;
- la copie est inachevée ;
- la copie est hors sujet ;
- la copie souffre d'un défaut global d'expression.

EXAMEN PROFESSIONNEL OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2022 POUR L'ACCES AU GRADE PRINCIPAL DANS LE CORPS DES ATTACHES D'ADMINISTRATION GENERALE DU CADRE D'ADMINISTRATION GENERALE DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE

-----□□-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE: REDACTION D'UNE NOTE

DUREE : 3h00

COEFFICIENT : 1

SUJET 2

Le sujet comporte 20 pages y compris la page de garde.

A l'aide des documents joints, il vous est demandé de rédiger une note visant à appréhender le syndrome d'épuisement professionnel et les mesures de prévention à mettre en œuvre le cas échéant.

Liste des documents :

Document 1 : Burn-out : comprendre pour agir

Document 2 : Dans la fonction publique territoriale, le burn-out menace surtout les cadres

Document 3 : La difficile mesure du syndrome d'épuisement professionnel des sapeurs-pompiers

Document 4 : Organisation des heures de travail : des progrès restent à faire

Document 5 : Le bien-être et la qualité de vie au travail, de vrais enjeux

Document 6 : Disponibilité 24 h/24 des cadres : état des lieux du droit à la déconnexion

Document 7 : Encadrants de proximité : anticiper pour mieux s'organiser

Document 8 : La pression en question : manager ce n'est pas la guerre

Document 1

Burn-out : comprendre pour agir

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burn-out, est devenu un fait de société. Mais, complexe à appréhender, il est difficile à prendre en charge.

Chiffres-clés

480 000 Français seraient concernés par la souffrance psychique au travail.

« En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. » Cette observation est celle du psychothérapeute américain Herbert J. Freudenberger, rapportée en 1980 dans son ouvrage « Burnout: The High Cost of High Achievement », traduit en français en 1987 sous le titre « L'Épuisement professionnel : la brûlure interne ». Plus de 35 ans après, on ne compte plus les cas de burn-out. Le concept, d'abord utilisé pour décrire l'état d'épuisement physique et psychique des professionnels de santé, touche aujourd'hui l'ensemble du monde du travail.

Le burn-out, un syndrome multifactoriel

Mais les difficultés à le caractériser empêchent de le prendre en charge de manière satisfaisante. « Ce n'est pas une maladie mais un syndrome, caractérisé par un ensemble de signes, de symptômes, de modifications morphologiques, fonctionnelles ou biochimiques de l'organisme, dont les conséquences sont la dépression, l'anxiété généralisée », explique Gérard Sebaoun, député du Val-d'Oise, rapporteur de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (lire l'encadré).

Le burn-out résulte d'une combinaison de facteurs. « La surcharge de travail est une des causes. Mais il y en a beaucoup d'autres. On est toujours en présence d'une part de responsabilité personnelle et d'une autre, imputable à l'organisation », explique Catherine Vasey, psychologue et auteure d'un ouvrage récent sur le sujet. La pression temporelle, les changements d'orientations, le manque d'autonomie, de reconnaissance, d'équité ou encore de moyens pour réaliser les objectifs créent le climat du burn-out. Mais confrontées aux mêmes conditions de travail, certains seront davantage sujets à ce syndrome. Souvent décrite comme la « maladie du surengagement », le burn-out touche principalement des personnes investies qui gèrent bien le stress et ont une capacité à faire face à une charge de travail importante. « Elles n'ont pas l'habitude d'abandonner, ni de demander de l'aide. Les difficultés ont même tendance à les rendre plus fortes », observe Catherine Vasey.

« J'avais confiance en moi, en mes compétences, en mon dynamisme ; j'étais dotée d'une bonne capacité de travail. Mais je me suis retrouvée dans un tourbillon d'exigences contradictoires impossibles à satisfaire », rapporte Nicole Brunet, secrétaire générale d'une petite commune des Alpes-de-Haute-Provence, en arrêt pour burn-out depuis trois ans.

Mettre en place une prévention individuelle et collective

Parce qu'il est à la croisée des problématiques personnelles et des conditions de travail, le burn-out ne peut être prévenu qu'à travers des actions à la fois individuelles et collectives. « Chacun doit se poser des limites et en poser aux autres pour pouvoir faire son travail correctement. Il faut réussir à faire des choix et à prendre de la distance », avance Catherine Vasey.

Collectivement, les mesures à envisager sont celles appliquées dans la prévention des risques psychosociaux. Les personnels doivent être sensibilisés afin de pouvoir détecter d'éventuels signaux émanant d'eux-mêmes ou de leurs collègues. Il est aussi, évidemment, indispensable de surveiller la

charge de travail de chacun. « La surcharge devient problématique quand elle dure dans le temps. Il faut laisser les gens se reposer dans une sorte de routine avant de repartir », explique la psychologue.

Le rôle des managers de proximité est déterminant. « Ils doivent réussir à diminuer ce qui est usant et à renforcer les ressources comme la bonne ambiance par exemple. Cet équilibre usure-ressources est l'une des clés pour prévenir le burn-out. Cela vaut aussi pour la prévention individuelle », résume Catherine Vasey.

Si des solutions existent, il reste difficile d'obtenir des témoignages de collectivités sur un sujet sensible et stigmatisant. Quand il n'est pas tout simplement éludé. « Malgré mes demandes, ni le centre de gestion, ni la médecine du travail ne sont intervenus pour m'aider à m'en sortir », déplore Nicole Brunet.

Focus

Des amalgames fréquents, qu'il convient d'éviter

Même s'il peut présenter des symptômes communs avec la dépression, le burn-out s'en différencie dans la mesure où il s'exprime en premier lieu dans la sphère professionnelle avant de déborder, éventuellement, dans la sphère personnelle. Tandis que la dépression s'étend à tous les aspects de la vie. Le burn-out survient généralement chez des sujets n'ayant connu antérieurement aucun trouble psychique. Il se différencie également de l'addiction au travail qui, si elle est un facteur de risque, ne mène pas nécessairement au burn-out. Il n'est nullement besoin de travailler de manière compulsive pour connaître un épuisement professionnel.

Focus

« Les réponses sociales et juridiques sont inadéquates »

Gérard Sebaoun, député du Val-d'Oise, rapporteur de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel.

« L'un des obstacles majeurs à la lutte contre le burn-out est l'absence d'une définition claire et incontestable. Notre mission a tenté d'en expliquer les causes et les conséquences, tout en formulant 27 propositions pour en améliorer la prise en charge, car les réponses sociales et juridiques apportées aujourd'hui sont inadéquates. Il faut notamment mieux diffuser l'information sur le burn-out pour que ceux qui en sont victimes sachent l'identifier et vers qui se tourner. Nous préconisons de créer un site internet dédié, mais aussi de favoriser la mise en place de réseaux internes de personnels sentinelles formés à la vigilance contre les risques psychosociaux. Nous sommes également convaincus que la prévention passe par une meilleure formation des managers. Nous proposons de rendre obligatoire dans leurs formations l'exécution d'un stage ouvrier pour connaître la réalité des métiers et emplois pour lesquels ils seront appelés à prendre des décisions impactant le quotidien de travail. »

Document 2

Dans la fonction publique territoriale, le burn-out menace surtout les cadres

Publié le 20/04/2015 • Par Agathe Vovard • dans : A la une emploi, A la Une RH, Actu Emploi, France, Toute l'actu RH

Repérer et prévenir le burn-out, qui touche surtout les cadres dans la fonction publique territoriale, est difficile mais pas impossible.

Le syndrome d'épuisement professionnel – ou burn-out – est « complexe et protéiforme », souligne Marie Pezé, docteur en psychologie. L'auteure de « Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés », docteur en psychologie, s'exprimait le 26 mars dans le cadre du salon « solutions RH ».

« Il se manifeste par un épuisement physique, mental et émotionnel », témoigne Aude Selly, ex-responsable des RH, consultante et auteure de « Quand le travail vous tue. Histoire d'un burn-out et de sa guérison ».

12,6 % des actifs en risque élevé – Le burn-out touche toutes les catégories socioprofessionnelles, et particulièrement les femmes. « Nous constatons une explosion des cas d'inaptitude professionnelle à cause d'un épuisement », pointe Jean-Claude Delgenes, fondateur et directeur général de Technologia. Selon une étude réalisée en 2013 par ce cabinet, 12,6 % des actifs français sont en risque élevé de burn-out, « une proportion en adéquation avec les chiffres constatés dans différents pays européens ».

« Les critères qui doivent alerter sont de plusieurs ordres », indique Marie Pezé. Entre autres un repos qui ne résorbe plus la fatigue et le recours à des produits addictifs, tels que des psychotropes.

Travail compulsif – En cause notamment, selon les experts : les profondes mutations du monde du travail. « La digitalisation détruit et continue de détruire des millions d'emplois, et la pression du chômage conduit à un travail compulsif chez les travailleurs stables, qui ont intégré l'idée d'une précarité subjective » explique Jean-Claude Delgenes, évoquant les travaux de la sociologue Danièle Linhart.

« Dans la FPT, ce sont surtout les cadres qui sont menacés en raison des nombreuses réorganisations en cours. En un an, notre cabinet a effectué une trentaine de missions dans des collectivités », insiste-t-il.

Pour les spécialistes, l'important, lorsque l'on se trouve en situation d'épuisement professionnel, est de ne pas rester seul, de demander à se faire accompagner par un médecin, un représentant du personnel, le service des RH, etc.

Attention aux autres – Il est par ailleurs primordial, dans les organisations, de développer l'attention aux autres et de mettre en place des actions de repérage. « Les collègues doivent savoir repérer des changements de comportement, qui constituent un signe montrant que quelque chose ne va pas », explique Aude Selly. Il faut « renforcer les collectifs de travail », recommande aussi Marie Pezé.

Plusieurs leviers sont enfin à la disposition des dirigeants, tels que l'instauration d'outils pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle (télétravail, etc.).

Document 3

La difficile mesure du syndrome d'épuisement professionnel des sapeurs-pompiers

Le poids symbolique de l'engagement professionnel véhiculé par les devises "courage et dévouement" et "sauver ou périr" ne laisse pas beaucoup de place aux "héroïnes et aux héros" qui souhaiteraient évoquer leur sentiment d'épuisement professionnel. Pour cette raison, la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale enquête sur le burn-out des sapeurs-pompiers professionnels.

Chiffres-clés

2 564 heures

C'est la durée annuelle de travail moyenne des pompiers entre 2011 et 2014 (Source : Insee, enquête emploi). Selon Sébastien Delavoux, animateur du collectif fédéral des agents des Sdis de la CGT, ce temps peut atteindre 3 000 heures. "Il a notamment été constaté que certains SPP, pour maintenir et développer leurs connaissances professionnelles, enchaînent avec du temps de volontariat". Par ailleurs, après 24 heures de garde, il arrive que, s'il n'y a pas eu d'intervention sur le terrain, l'obligation ensuite de 24 heures de repos ne soit pas effectivement appliquée.

Il est urgent que la prévention et la lutte contre les risques psychosociaux devienne un axe de développement prioritaire de la politique d'hygiène, de sécurité et de prévention des risques professionnels de tous les Services départementaux d'incendie et de secours (Sdis). C'est en substance le message qui a été glissé à la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, le 1er décembre 2016. Celle-ci procédait à sa dernière audition le 1er décembre 2016, dans le cadre de sa mission d'information sur le syndrome d'épuisement professionnel, pour réaliser un focus sur le cas des sapeurs-pompiers professionnels.

Il apparaît évident que les SPP ne sont pas épargnés par ce phénomène de « burn out » qui touche l'ensemble de la société française. Les auditionnés ont pu tirer même une nouvelle fois la sonnette d'alarme en brandissant le risque de conduites suicidaires, lui aussi encore peu appréhendé pour ce cadre d'emploi. Le groupe de travail national « santé sécurité prévention » avait pourtant, en février 2014, formulé plusieurs préconisations pour « la prévention et l'accompagnement des conduites suicidaires chez les sapeurs-pompiers ».

Accentuation du mal-être ces dix dernières années

Sans aller jusqu'au passage à l'acte, l'épuisement professionnel est palpable dans le secteur, affirme Christian Lembeye, médecin SNSPP-PATS-FO : « Il y a des signes de désengagement, de démobilisation. » Et pour cause. Les SPP sont « potentiellement la cible d'actes de malveillance car ils portent un uniforme et sont donc perçus comme pouvant incarner une forme d'autorité au même titre que les représentants de l'Etat et deviennent du même coup victimes d'agressions verbales et physiques, voire de guetapens », observent les porte-paroles de FA-SPP-PATS, Bruno Collignon et Sébastien Jansem. « Nous observons aussi qu'une mutation dans les missions qui leur sont attribuées s'est produite cette dernière décennie avec une orientation des interventions sanitaires de secours – qui représente plus de 75% des missions – vers des interventions de type plus 'médico-sociales'. »

D'autres phénomènes comme la départementalisation débutée en 1996 ou encore le déroulement de carrière « avec des réformes successives qui ont détruit la projection d'un déroulement de carrière progressif dans l'exercice du métier peuvent accentuer le mal-être au travail d'un point de vue plus général ». Sébastien Delavoux, animateur du collectif fédéral des agents des Sdis de la CGT, relève également que les changements survenus dans les modes d'hébergement des SPP ont contribué au syndrome.

Pour Grégory Allionne, vice-président de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, il ne fait aucun doute que le sujet du manque de financement des Sdis a eu un impact non négligeable sur le « vivre-ensemble ». « Un budget de Sdis est à 80% consacré aux ressources humaines. Lorsqu'il y a des difficultés budgétaires à régler, c'est là qu'on tape », rappelle-t-il.

Des sentiments non exprimés

Tous les auditionnés par la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale s'accordent à dire que le poids symbolique de l'engagement professionnel véhiculé par les devises « courage et dévouement » et « sauver ou périr » ne laisse pas beaucoup de place aux « héroïnes et aux héros » qui souhaiteraient évoquer leur sentiment d'épuisement professionnel avec tous les risques que cela suppose vis à vis de la hiérarchie et des collègues en général.

D'autre part, les raisons économiques liées à la perte des bonifications de services et de l'intégration de la prime de feu peuvent aussi contraindre certain(e)s SPP à tout mettre en oeuvre pour ne pas exprimer leurs sentiments d'épuisement professionnel dans la deuxième partie de leur carrière afin d'éviter le risque important que représenterait la perte de ces « avantages ».

Pour mémoire, « la surcotisation SPP se monte à 2% dédiés à la bonification auxquels viennent se rajouter 1,8 % lié à l'intégration de la prime de feu. La surcontribution employeur se monte elle à 3,6 % uniquement pour ce qui concerne l'intégration de la prime de feu », rappelle la FA/SPP-PATS. Qui tient à souligner ainsi que « la bonification et l'intégration de la prime de feu, bien que financées par les SPP et leurs employeurs, contraint le/la SPP à rester dans cette filière jusqu'à sa retraite, même en cas d'épuisement professionnel ressenti ».

Réticences par rapport à la hiérarchie

Autre problème soulevé durant l'audition : aucune donnée de niveau national ne quantifie le syndrome d'épuisement professionnel, car l'évaluation des RPS reste à la marge « malgré une réglementation qui aurait dû être appliquée avant décembre 2015 » : 9% des Sdis seulement se sont soumis à l'exercice. Pour autant, 13,6 % des SDIS ont adopté un plan de prévention des RPS dont fait partie le burn-out. Et « concrètement, comment répondre à un des critères obligatoires du diagnostic préalable à la mise en oeuvre d'un plan de prévention comme le taux de consultation du médecin de prévention alors que tous les Sdis n'en sont pas dotés ? »

Un rapport du médecin de prévention du Sdis sur un sujet comme l'épuisement professionnel, positionne le médecin de sapeur-pompier dans une situation très « périlleuse » sur un mode hiérarchique vis-à-vis du directeur départemental. Ce qui ne permet pas toujours à des dossiers d'être présentés correctement en « commission de réforme ». Par ailleurs, l'efficacité de la « prévention primaire » peut être réduite ou contrecarrée par le fait que les SPP doivent répondre, s'ils veulent rester opérationnels, à une aptitude physique spécifique. Ils sont donc contraints quelquefois de cacher ou de minimiser les premiers signes de survenance d'un burn-out, susceptibles de remettre en cause cette aptitude professionnelle ».

FA/SPP-PATS encourage la production d'un document unique d'évaluation des RPS « qui ne soit pas seulement une production de statistiques d'arrêts de travail, d'accidents, de mutations, de demandes de mise en disponibilité ou de demandes de consultation auprès du médecin de prévention mais le fruit d'un véritable diagnostic, basé sur la photographie de l'établissement public ». De son côté, Christian Lembeye souligne la nécessité « d'appuyer sur le bouton formation et management » dès à présent. « Le rapport Pourny sur la sécurité des sapeurs-pompiers en intervention a été évalué récemment, dix ans après sa publication. Il est temps d'écrire un nouveau projet sur dix ans sur la santé et le mal-être des sapeurs-pompiers professionnels », conclut-il.

Organisation des heures de travail : des progrès restent à faire

Presque la moitié des Français en a assez de la semaine standard 9 heures-18 heures, et aimerait travailler en décalé pour profiter de la fin de journée, et éviter les heures de pointe dans les déplacements. En parallèle, le débat sur la durée du temps de travail des fonctionnaires fait rage... Pourtant, une organisation est à imaginer pour conjuguer exigences du service public et aspirations des cadres techniques, lesquels n'ont pas le sentiment de voir leurs missions et temps de travail se simplifier et diminuer.

Une profonde remise en question du cadre de travail est en cours. Des méthodes sont testées dans plusieurs pays.

Slow business

Se développe ainsi la tendance du « slow business », pour une gestion du temps au service d'une meilleure productivité, alternant les phases de réactivité et de décélération. En relation avec le fonctionnement de notre concentration pour générer moins de stress, elle est très éloignée de la mentalité française où il est de bon ton « d'afficher des horaires » en restant tard au bureau.

Pour nombre d'organisations, la contraction du temps de travail est un objectif, car rester concentré sur les missions pendant 8 heures est un défi et conduit à alterner tâches et pauses pour rendre la journée de travail supportable. Cela n'empêche pas d'éprouver des difficultés à gérer la sphère privée.

Enfin, 44 % d'actifs veulent travailler plus tôt le matin, justement au moment de la journée où l'on est le plus efficace : le « pic de productivité » se situe à 10 h 30, alors qu'à 15 heures, se situe au moins une heure « d'inefficacité » selon une étude de London Offices.

Il y aurait beaucoup à gagner : des agents plus sereins, plus productifs, la souplesse des horaires attirant les meilleurs talents. Les horaires décalés ont cependant un coût : celui d'élargir les plages horaires, de prolonger le temps de présence d'agents de sécurité, d'accueil ou de permanenciers informatiques, et enfin celui des fluides.

Temps de travail, un tempo à trouver entre Espagne et Suède

Le mode de vie décalé de l'Espagne détonne en Europe. Pour y remédier, la ministre du Travail s'apprête à présenter un projet de « pacte national » pour que la journée de travail se termine à 18 heures.

La Suède, elle, expérimente la journée de travail de 6 heures pour rendre les salariés plus efficaces sur un temps plus court (la consultation des réseaux sociaux n'est plus autorisée, les « distractions » en tout genre sont éliminées et les réunions réduites au strict minimum) et leur permettre de mieux profiter de leur vie personnelle.

En France, et spécifiquement pour les encadrants territoriaux techniques, la durée et l'amplitude des horaires d'une journée de travail sont très variables en fonction des métiers, au prix d'un nombre d'heures journalier bien supérieur aux 35 heures, engendrant des journées d'ARTT.

Vu des États-Unis ou de l'Angleterre, le droit du travail français est caricaturé comme un ensemble de règles bureaucratiques permettant aux travailleurs « fainéants » d'en faire le minimum.

Et, globalement, les trois fonctions publiques bénéficient d'un statut parmi les plus favorables en Europe. Pourtant, les cadres, à l'emploi du temps très flexible, ne sont ni soumis aux 35 heures, ni à la durée maximale de travail de 10 heures par jour. S'ils ont droit à un temps de repos quotidien minimum de 11 heures, cela veut dire qu'ils peuvent légalement travailler 13 heures par jour... On est loin de la journée bouclée à 18 heures !

Droit à la déconnexion

Chaque collectivité territoriale pourra répondre à l'obligation de déconnexion à sa manière, mais sans « switch off » à partir de 18 heures. Le système est plutôt destiné à garantir le droit à la santé des cadres et à éviter, par exemple, les « burn-out ». Il prévoit notamment que ceux-ci puissent alerter leur employeur en cas de difficulté liée à une surcharge de travail et répond à une décision de la Cour de cassation. Ainsi, la France n'a pas interdit d'envoyer des mails après 18 heures, même hors lieu de travail.

Contrairement aux idées reçues, les fonctionnaires sont davantage confrontés au travail les week-ends, jours fériés, ou de nuit que les salariés du privé : en effet, la nature de leurs missions, les exigences du service public et astreintes sont deux fois plus importantes que pour ces derniers.

Le rapport Laurent sur le temps de travail dans la fonction publique de mai 2016 estime que la gestion du temps de travail est devenue, au fil du temps, très compliquée en raison « d'un temps gris » bouleversant cette gestion : les heures manquantes du fait des autorisations spéciales d'absence répondant aux besoins de la vie quotidienne des agents mais aussi le forfait jour devenu extensible, les modalités très diverses de la gestion des autorisations spéciales d'absences (décès, mariage, présentation de concours...). Ce qu'il définit comme « un axe de dépense "invisible" de masse salariale, indolore en apparence, alors que parallèlement de nombreux efforts sont faits en matière de réduction d'effectifs », remettant en cause la question de budgets locaux, durablement contraints, et qui ne permettent plus aux collectivités territoriales de maintenir la « désorganisation » du temps de travail des agents.

Le challenge de la fin de journée de travail pour toutes et tous à 18 heures reste à construire et gagner.

Le bien-être et la qualité de vie au travail, de vrais enjeux

Afin de s'inscrire dans une conduite du changement durable, travail, organisation du travail et qualité de vie au travail doivent être des notions indissociables, qu'il convient de réinterroger dans un dialogue social de qualité avec l'écoute de tous. Cette fiche présente les enjeux de la qualité de vie au travail et les actions qui peuvent être mises en place dans une collectivité pour son amélioration.

Par Lucie Crest, conseillère en prévention des risques professionnels

Les collectivités territoriales connaissent ces dernières années un contexte de raréfaction des ressources (diminution des dotations de l'État notamment, non-remplacement de postes...), de réorganisation/mutualisation (réforme des collectivités territoriales, loi « Notre », etc.), qui impacte directement le travail des agents publics.

Se rajoutent à cela l'utilisation de nouvelles technologies, l'intensification des attentes des usagers, des enjeux de productivité et de performance du service public.

Cette modification profonde des métiers et de l'organisation du travail requiert une adaptation continue des agents, sans pour autant disposer toujours des moyens et de l'accompagnement nécessaires.

Les risques psychosociaux et les troubles musculosquelettiques (TMS) ne cessent d'augmenter.

L'enquête nationale de La Gazette des communes en 2015 met en évidence que 56 % des agents territoriaux indiquent que leur qualité de vie au travail (QVT) s'est dégradée ces deux dernières années.

De quoi parle-t-on ?

Il n'existe pas de définition normée et unifiée de la QVT.

Nous pouvons toutefois citer la définition apparaissant dans le projet d'accord-cadre sur la QVT dans la fonction publique de janvier 2015 (à noter que cet accord-cadre n'a pas encore été signé et validé par l'ensemble des acteurs et organisations syndicales) : « la notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public. L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services ».

Deux chercheurs québécois (les professeurs Martel et Dupuis de l'université du Québec à Montréal) ont proposé en 2004 la définition suivante : « la qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société ».

Une des difficultés relatives à la qualification de la QVT est sa dimension subjective (la perception de l'individu) qui se combine avec sa dimension objective (et factuelle).

La notion de bien-être au travail est souvent associée avec celle de la QVT.

Voici la définition de santé, vue au sens large par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) : « santé : état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité/état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ». Cette dimension sociale implique de tendre vers une organisation du travail assurant à chacun intégration et reconnaissance.

Enjeux pour les agents et pour la collectivité

Les impacts d'un mal-être au travail sont très diversifiés, on peut citer entre autres :

- sur l'individu : stress, troubles anxieux et dépressifs, burn-out, addictions, déséquilibre impactant la vie personnelle (vie familiale, parentalité...), maladies cardiovasculaires, TMS...
- sur le collectif : tensions, violences interne et externe, agressions, harcèlement moral...
- sur la collectivité : augmentation de l'absentéisme, turn-over important...
- sur les usagers : dégradation de la qualité et de l'efficacité du service public.

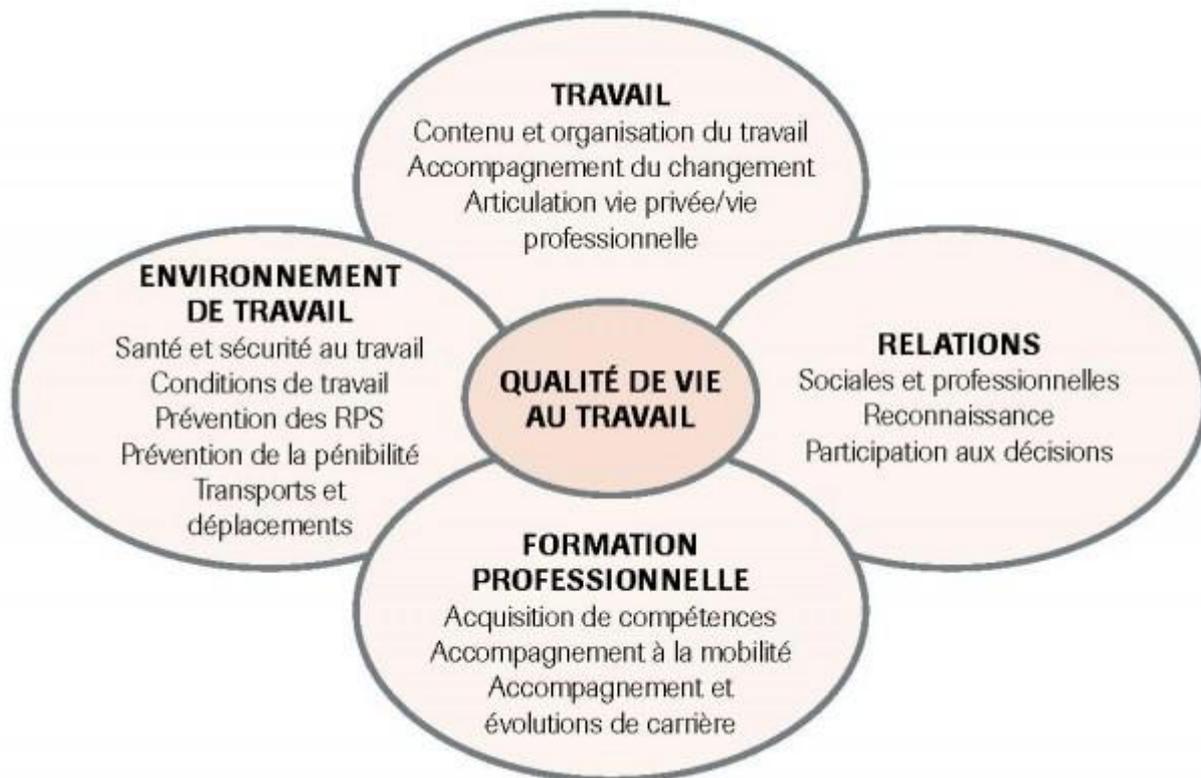
Les enjeux d'amélioration de la QVT sont donc nombreux aussi bien pour les agents que pour l'autorité territoriale.

On peut citer la santé au travail, la conduite du changement, la réduction de l'absentéisme, le maintien dans l'emploi des agents, l'amélioration des conditions de travail, la prévention de la pénibilité, l'attractivité de la collectivité dans les recrutements, la prévention des risques psychosociaux, la performance durable, l'efficacité du service public...

Bien sûr, les dispositions juridiques en matière de santé et de sécurité au travail s'appliquent à l'employeur public comme pour l'employeur privé (code du travail, 4e partie Santé et sécurité – Livres I à V). Cela concerne la santé physique et mentale des travailleurs selon l'article L.4121 : « la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

Concernant les risques psychosociaux, l'accord-cadre du 22 octobre 2013 a pour ambition de dynamiser plus particulièrement l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux (RPS).

Projet d'accord cadre QVT dans la fonction publique



Afin d'améliorer la QVT dans les collectivités, le projet -d'accord-cadre prévoit :

- de donner la parole aux agents grâce à la mise en place d'espaces d'expression sur le travail. Cela permet d'associer les agents en tant qu'acteurs engagés dans les réorganisations, de prendre en compte leur expertise dans leur activité et de renforcer le collectif de travail ;
- de renforcer la formation et l'accompagnement des agents en situation d'encadrement ;
- d'assurer un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée. Cela interroge l'aménagement du temps de travail, le télétravail...

Cet accord-cadre renforce les engagements de deux autres accords :

- la prévention des risques psychosociaux du 22 octobre 2013 ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013.

Le champ de la QVT est très large et l'accord-cadre inscrit la QVT au centre de quatre domaines d'actions.

Comment mettre en place une démarche d'amélioration de la QVT ?

La méthodologie doit s'inscrire dans une approche globale et une dynamique participative renforçant le dialogue social et l'écoute de tous, en associant les élus et les représentants du personnel (notamment le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)).

La démarche d'amélioration de la QVT comporte plusieurs étapes importantes :

Concevoir la démarche QVT

Il s'agit ici de mettre en débat les représentations et les enjeux de la QVT, afin de définir le cadre de la démarche, son champ d'intervention et la méthodologie.

Pour cela, il est judicieux de travailler en « mode projet » en associant tous les acteurs impliqués dans la démarche (CHSCT, médecin de prévention, direction générale, ressources humaines, conseiller en prévention des risques professionnels, assistants de prévention...).

Un groupe projet pluridisciplinaire aura en charge la construction et la mise en œuvre des différentes étapes de la démarche.

Un groupe de pilotage procédera aux différents arbitrages, à chaque étape de la démarche.

L'engagement de l'autorité territoriale, en particulier celui de la direction générale, est à communiquer très largement à ce stade de la démarche.

Afin d'identifier les problématiques QVT prioritaires, les attentes et les préoccupations des agents, une phase d'écoute semble être pertinente et peut prendre plusieurs formes selon les caractéristiques et la culture de la collectivité :

- écoute qualitative avec des entretiens individuels (expression favorisée) ou collectifs (dynamique du groupe) avec les agents. L'échantillon se construit sur la base du volontariat, et doit être représentatif du personnel de la collectivité (catégories, métiers, hommes/femmes, âges, statut, ancienneté, lieu de travail...);
- écoute quantitative de type enquête par questionnaire. Le questionnaire se construit en association avec le groupe projet avec des questions standards et des questions spécifiques.

Au cours de cette étape, notamment pour les entretiens individuels et collectifs, il peut être préférable et même recommandé de se faire accompagner par un prestataire extérieur, afin de garantir un regard neutre et objectif, de ne pas bloquer la parole des agents, d'assurer une analyse indépendante, en garantissant une confidentialité et un anonymat des réponses apportées.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) propose des critères d'évaluation cohérents : qualité des projets, qualité de la communication, rémunération, prise en compte des problèmes, reconnaissance de la qualité du travail, sentiment d'appartenance, possibilité d'évolution professionnelle, relations de travail, clarté du travail à faire, relations à l'usager, soutien des collègues, pressions temporelles, charges de travail, environnement de travail, variété des activités, conciliation vie personnelle/vie professionnelle, autonomie, moyens matériels suffisants, confiance dans l'avenir.

Au cours de cette analyse, les facteurs de risques et de contraintes seront identifiés, mais il est également important de faire apparaître les facteurs protecteurs et positifs déjà existants dans la collectivité (exemple : un bon collectif de travail, une concertation importante déjà en place...).

Les priorités qui ressortiront de ce diagnostic permettront de formaliser les différents chantiers à engager, offrant ainsi la possibilité d'améliorer la QVT.

Attention : cette phase d'écoute sollicitant les agents crée de l'attente en retour, ce qu'il ne faut pas négliger. La communication aux agents tout au long de la démarche est donc indispensable à sa réussite et sa pérennité dans le temps.

focus

Textes réglementaires

- Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale.
- Code du travail, 4e partie Santé et sécurité (livres I à V).
- Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité dans la fonction publique.
- Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.

- Circulaire du 4 mars 2014 relative à la lutte contre le harcèlement dans la fonction publique.
- Circulaire du 20 mars 2014 sur la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques.
- Protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013.
- Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

Coconstruire et mettre en œuvre le plan d'action

En fonction des thématiques qui ressortent, des sous-groupes de travail émanant du groupe projet pourront formaliser les pistes d'action et les outils dans un plan d'action d'amélioration, faisant apparaître les moyens nécessaires, la priorisation et la planification.

Ce plan d'action peut porter sur des sujets très variés d'amélioration de la QVT qui sont de véritables chantiers à eux seuls, par exemple :

- la prévention des risques psychosociaux avec la mise en place d'un numéro vert, d'une médiation, la formation des managers à la détection des conflits, l'organisation du travail permettant une plus grande marge de manœuvre, le renforcement du collectif de travail...
- la mise en place d'une charte des bonnes pratiques concernant l'utilisation des mails notamment, avec un droit à la déconnexion ;
- la mise en place d'espaces d'expression des agents, pour discuter du travail, proposer des innovations et améliorations... Certaines collectivités ont développé des « concours de l'innovation » ;
- la réflexion sur le télétravail (comment, pour qui, combien de jours dans la semaine, quelle organisation ? Etc.) ;
- le travail des seniors et l'anticipation de l'usure professionnelle : cela s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- la mise en place d'actions collectives pour promouvoir la santé par le sport, la santé par une alimentation saine et une bonne hygiène de vie...
- la mise en place d'un plan de déplacement de l'administration (PDA) avec le développement du covoiturage.

Ce plan d'action pourra être intégré dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.

Le déploiement d'un plan d'action d'amélioration de la QVT peut donc s'inscrire sur plusieurs années.

Évaluer et pérenniser la démarche

Le suivi et l'évaluation des actions mises en place permettent d'apporter des correctifs si besoin.

Un bon moyen de mesurer l'amélioration de la QVT dans la collectivité peut être la mise en place d'un baromètre QVT qui réinterroge les agents tous les ans ou tous les deux ans sur certaines thématiques pour lesquelles des actions d'amélioration ont été mises en place.

Conclusion

L'amélioration de la QVT est une démarche managériale forte, portant à la fois sur l'épanouissement de l'individu, le développement du collectif de travail et la performance de l'organisation du travail et du service public.

Elle doit se construire au cœur d'un dialogue social de qualité et porte sur des champs d'intervention très variés. Elle s'imbrique également aux côtés d'autres démarches importantes telles que la prévention des risques psychosociaux, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, l'égalité hommes/femmes.

Disponibilité 24 h/24 des cadres : état des lieux du droit à la déconnexion

« Débranche... Tout », chantait France Gall. Cette petite musique s'est subrepticement glissée dans la loi Travail de la ministre Myriam El Khomri. En effet, le buzz provoqué entre ses partisans et opposants a masqué un de ses aspects positifs, passé inaperçu. Le texte contient en effet, des dispositions organisant un début de droit à la déconnexion pour tous les salariés. Le rapport Mettling préconisait un devoir, la loi stipule un « droit à la déconnexion » (art. 55).

Par Marie-Jane Virrion, directeur territorial

Qui n'a jamais envoyé un mail en soirée, alors que cela pouvait attendre le lendemain matin ?

Des cadres toujours connectés

Aujourd'hui, nous sommes quelques-uns à répondre en temps réel aux sollicitations de notre employeur, et de nos collègues sur nos smartphones, ordinateurs portables ou tablettes. Si bien que les nouvelles technologies ont gommé la notion de lieu et de temps de travail.

Quelques initiatives isolées sont apparues notamment en France (accord Syntec) et en Allemagne (Volkswagen) dans le secteur privé pour limiter les nuisances qu'un tel mélange entre vie privée et vie professionnelle pouvait produire sur notre santé : stress, surmenage, burn-out, insomnies...

Les nouvelles technologies ont contribué à une montée en puissance des risques psychosociaux liés à cette disponibilité 24 h/24. Certains peuvent être dramatiques.

La loi parviendra-t-elle à protéger à la fois cette fragile sphère privée en révolution depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, et l'attente d'hyper connectivité ?

L'arrivée des smartphones en 2005, et leur prolifération en 2010, ont créé un tsunami d'informations. Ces sollicitations émanant de la hiérarchie comme de nouveaux collègues. Elles bousculent aussi toutes les règles de politesse et de respect des temps de repos des cadres qui, malgré eux, deviennent « addicts » à ces nouveaux usages.

Changer les mentalités

Comme le phénomène touche essentiellement les cadres, ceux de la FPT n'y échappent pas. L'efficacité est-elle au rendez-vous quand un cadre est impacté 150 fois par jour par des coups de téléphone, des mails et des SMS ?

La hiérarchie n'est pas toujours en cause, le cadre a aussi souvent sa part de responsabilité par addiction ou par confort car pour lui, avancer sur un dossier le week-end, c'est ne pas avoir à le traiter dans l'urgence le lundi matin.

La priorité est toujours donnée au bureau fixe, même si le lieu fixe du travail est en train d'être remis en question par le télétravail.

Le temps de travail, particulièrement en France, est un symbole, une lutte sociale. Tous les salariés sont payés selon le critère de base de la durée du temps de travail, mais cette règle édictée à l'époque du travail industriel n'est plus adaptée à certains métiers.

Il est plus utile de mesurer la charge de travail ressentie, c'est-à-dire la combinaison de la fatigue physique et mentale, du stress, mais aussi du plaisir induit par le travail. Cet équilibre n'est pas le même pour tous.

En France, même si les mentalités évoluent, il est encore hélas bien vu de travailler longtemps, de finir tard le soir. Nous avons une certaine culture du présentéisme et nous ne jugeons pas les gens sur les résultats, mais plutôt sur les efforts qu'ils font pour atteindre ces résultats.

Il faudra aussi se méfier de l'immédiateté car le recul et la distance sont indispensables pour décider correctement et manager confortablement.

focus

Il s'agit d'obliger les entreprises de plus de 50 salariés à négocier le droit à la déconnexion dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO) (art. 25 de la loi). Pour les entreprises de moins de 50 salariés, rien ne change en revanche. « La loi n'impose pas la mise en place d'un outil technique qui couperait l'accès au mail ou à l'intranet, mais plutôt l'adoption de chartes de bonnes pratiques pour l'utilisation des outils numériques, qu'ils appartiennent à l'entreprise ou au salarié. »

Encadrants de proximité : anticiper pour mieux s'organiser

Organiser le travail c'est identifier les tâches, en contrôler la réalisation mais aussi prévoir, ajuster et définir les priorités. Autant d'aléas et d'imprévus que l'encadrant peut anticiper en préparant au mieux les interventions de son équipe.

L'encadrant de proximité est un traducteur (ou un alchimiste !). Il a pour mission d'intégrer les demandes, les objectifs opérationnels et de les décliner auprès de son équipe, de façon concrète. Il doit bien connaître les tâches à réaliser pour pouvoir organiser le travail et le contrôler. Concrètement, pour y arriver, il doit opter pour une organisation rigoureuse et bien huilée de son temps au quotidien.

Préparer c'est anticiper et communiquer

Une des compétences attendues chez le manager ou le technicien est celle de l'anticipation. Anticiper, c'est prévoir les interventions de son équipe. Le planning de travail est à la fois un outil de gestion technique et des ressources (matérielles, financières, RH) mais également un outil de communication avec les agents sur les tâches et les résultats attendus en termes de qualité, de quantité et de délai.

Cependant, planifier s'avère insuffisant pour préparer correctement une intervention. L'encadrant doit prévoir et anticiper les aléas qui pourraient perturber le cours normal des opérations. Ils peuvent avoir plusieurs origines et être classés selon la méthode des « 5 M » : milieu (environnement, bâtiment, voirie...), main-d'œuvre (absentéisme, effectifs, compétences...), matière (fournitures, pièces...), matériel (ressources engins, équipements, outils...) et méthode (co-activité, plannings, procédures...).

Sans pouvoir prévoir l'imprévisible, l'encadrant doit chercher à identifier et évaluer les risques potentiels la veille d'une intervention et prévoir un « plan B » pour ne pas être pris au dépourvu le jour J.

Mieux organiser le travail de son équipe

La planification du travail de l'équipe s'ajuste donc au jour le jour. Et plutôt la veille que le matin même ! En amont, l'encadrant devra estimer le temps moyen d'intervention en y ajoutant un temps d'aléas qui peut aller jusqu'à un tiers du temps de la tâche considérée. Les priorités de la semaine et du jour sont définies à son niveau et seront ensuite partagées dans l'équipe (priorités A, B et C). Ainsi, la planification des interventions est réalisée selon trois critères : priorité, périodicité (ou fréquence) et durée de l'intervention.

Ce tableau simple est un outil efficace et visuel de suivi des actions pour toute l'équipe. Il peut être mis à jour quotidiennement, y compris par d'autres membres de l'équipe.

En fin de journée, l'encadrant doit dresser le bilan de ce qui a été réalisé. Il anime un briefing court et, en cas de retards, incitera à déterminer collectivement ce qui sera fait le lendemain dès la prise de poste. À cette occasion, il analysera avec son équipe que les conditions sont réunies pour réaliser le travail, avec le matériel nécessaire et en sécurité. Ces réunions permettent à chacun, au sein du groupe, d'exprimer les difficultés, d'anticiper et de prévoir les solutions alternatives. Mais aussi de terminer sa journée plus sereinement, car prévoir, c'est aussi rassurer.

Document 8

La pression en question : manager ce n'est pas la guerre !

INTOX : la pression est le levier privilégié de la performance

C'est ce que pensent de nombreux managers. L'idée peut paraître logique, voire raisonnable mais elle pêche d'abord par omission. C'est une ornière qui ignore la largeur de la route.

Trop cher productivisme !

Les dirigeants, tenants de cette croyance réductrice, en font leur fil rouge. Ils recrutent des managers qui semblent présenter toutes les caractéristiques du volontarisme. Au moment de la sélection, ils recherchent donc des profils de cocher, le menton en avant et le fouet fébrile. C'est également cette idée qui fait le fond de leur discours d'orientation au moment de l'embauche des nouveaux managers. C'est encore celle qui leur servira de critère quasi exclusif d'évaluation et de promotion des managers en exercice.

On voit ainsi de nombreux managers de tous niveaux qui, n'ayant pas d'autre repère, sont persuadés que leur mission réside dans la seule exploitation, ici et maintenant, de « leur » unité pour un résultat sans équivalent.

Ainsi formaté, le manager met la pression sur les personnes, force les résultats et ne veut rien savoir d'autre.

Carriérismes

Cette démarche étriquée fait souvent son nid sur une rencontre nocive entre l'ego carriériste du manager et le volontarisme aveugle d'une hiérarchie qui se satisfait de pouvoir produire des chiffres impressionnants à court terme.

Celui qui épouse cette conviction tend à pressurer ses collaborateurs, tire l'activité au maximum en permanence, voire au-delà de ses capacités productives, en ignorant totalement les phénomènes d'usure, de fatigue et d'inadaptation de la structure. Il essouffle son équipe, épuise les ressources, érode les outils, creuse les défauts d'organisation. Au besoin, il triche sur les règles, les produits, et tripatouille les processus.

À la fin de l'exercice, l'unité est lessivée, rendue stérile, démembrée ; l'équipe est culpabilisée, la clientèle échaudée et résistante. Mais notre stakhanoviste de l'injonction sera évidemment promu pour démontrer ses talents sur un champ d'exercice d'une taille supérieure. Car il a fait du chiffre ! Son remplaçant ramassera les pots cassés, apparaîtra comme une nouille, incapable (et pour cause) d'obtenir les mêmes résultats.

La performance à court terme n'est pourtant qu'un pan de la mission confiée au manager.

ECLAIRAGE : La performance immédiate, meilleure ennemie de la performance

Les champs de responsabilité du management sont multiples. Ils sont aussi nombreux que les éléments qui composent la vie de l'unité.

Le manager responsable est censé les prendre en compte, s'en occuper sans en négliger aucun et organiser son temps pour y parvenir. Tous sont, plus ou moins directement, des facteurs de la performance.

Dévaluation du management

La hiérarchie feint souvent de croire que la machine confiée au manager est adéquate, solide, bien réglée et que le problème est seulement de bien s'en servir. Elle suppose qu'il suffit d'y passer un coup de chiffon de temps en temps pour la faire reluire et d'en régler soigneusement le mécanisme pour qu'elle produise au maximum.

Autrement dit, elle se fiche complètement de tout ce qui n'est pas la performance apparente : le manager n'est vraiment jugé que sur les résultats bruts et immédiats.

Dans ces conditions, il serait bien bête de s'occuper d'autre chose. Si malgré tout il le faisait, il risquerait surtout d'être distancé par ses collègues, voire d'être considéré comme un incapable. On est alors dans un système comparatif qui amplifie le délaissement des tâches réputées accessoires.

Un *a priori* tactique, centré sur la performance quantitative à courte vue, constitue probablement l'un des déficits les plus archaïques d'une politique de management immature et délétère.

En sollicitant la machine, en la surexploitant, on la mène à la casse car ses fragilités n'apparaissent que trop tard. Le coût de la casse, en réparations, en pertes de productivité et de performances est sans commune mesure avec celui d'une maintenance anticipée et assumée.

La genèse de la performance est comme un iceberg : on n'en voit que la partie émergée, immédiatement accessible. Mais ses déterminants sont plus profonds et bien plus importants que l'agitation de surface des opérateurs.

Tout paramètre négligé est un facteur de risque, de régression, puis d'échec s'il est maltraité. Pire, si le manager prend l'option de cumuler les négligences, il fabrique une bombe à retardement qui explosera inéluctablement. Elle se manifestera probablement comme une implosion silencieuse, incompréhensible, au travers d'une dégradation incontrôlable des fonctionnements et des résultats.

Pression sur la variable humaine

Malheureusement, pour les stakhanovistes du business, la plupart des paramètres restent très peu malléables. Ils sont souvent exaspérés par leur impuissance à les infléchir autant qu'ils le souhaiteraient et dans des délais qui leur conviendraient.

Il en est ainsi des moyens, des matériels, des durées, des outils, des procédures, des locaux, des clients, etc.

Les managers ont sous la main une matière qui peut leur paraître plus souple, plus accessible, plus influençable : les collaborateurs. La tentation est forte de s'attaquer à l'élément le plus flexible pour en tirer ce que l'on n'obtient pas par ailleurs.

D'autant que, seul parmi tous les autres types de composants, le collaborateur comprend, raisonne, conçoit, agit, et peut même réguler sa propre activité. On en attend des miracles.

L'équipe est ainsi l'ingrédient privilégié de la recette. Elle est supposée compenser toutes les autres difficultés, les déficits, les travers. En obtenir toujours plus, mieux et plus vite, est donc l'obsession du manager volontariste et un brin abusif.

Cela-dit, il ne dispose que de très pauvres ressources personnelles pour y parvenir. Et comme il n'a guère de goût pour les détours, la patience et la composition, il ne lui en reste plus qu'un : la pression.

Physiologie de la pression

La pression consiste à mettre les gens dans un état de tension tel qu'ils se sentent obligés d'exécuter ce qu'on leur ordonne. Elle veut les amener à dépasser leurs limites habituelles pour exacerber certaines dimensions de leur activité : la vitesse d'exécution, l'énergie déployée, la concentration, la précision, ou la résistance à la douleur par exemple.

Sans la pression, chacun se forge un équilibre très personnel entre les exigences de l'activité et les éléments de confort ou de convenance qui lui semblent raisonnables.

Ce sont ces derniers qui posent les limites. On ne va pas au-delà d'une certaine dose d'énergie dépensée pour ne pas s'épuiser. On ne va pas accélérer le rythme pour éviter d'augmenter son stress. On ne va pas s'imposer un taux de perfection qui nous semble excessif au regard de son coût exorbitant, etc.

Pour que quelqu'un, à très court terme, repousse ses limites ordinaires, le manager doit modifier ses calculs en profondeur. Il ne peut y réussir qu'en y insérant de nouveaux ressorts particulièrement puissants.

Pour y parvenir de l'extérieur, la pression se nourrit d'expédients. Elle met en œuvre quatre moyens simultanément : la prégnance, la culpabilisation, la déstabilisation et la menace.

- On ne laisse pas respirer la personne, on la surveille, on lui tombe dessus par surprise, on l'envahit, on lui parle très fort et de très près.
- On l'accuse, on lui fait des reproches, on la dévalorise, on la rabaisse, on la juge incompétente, irresponsable, cossarde, etc.
- On conteste ses évaluations et ses analyses, on remet en cause sa légitimité, la pérennité de sa position, on lui trace un avenir en traits sombres.
- On lui fait entrevoir tout ce qui pourrait lui arriver de très déplaisant si elle ne parvenait pas à obtempérer.

En général, tout ceci se fait avec du bruit et des claquements de porte pour mieux activer l'angoisse de la cible, exacerber son état émotionnel. La pression peut aussi prendre des formes cauteleuses, hypocrites, ironiques, voire souriantes. Mais elle reste de même nature.

Monsieur ++

Le manager arriviste et belliqueux a une vision simpliste et quantitative du phénomène. Il est intimement convaincu que plus il met de pression, plus il peut obtenir de résultats.

Quand les résultats sont insatisfaisants, plus ça va mal, plus il est en difficulté, plus il fait monter la pression. C'est chez lui un automatisme, quasiment viscéral.

Il est d'ailleurs souvent très agacé par les arcanes du droit du travail qu'il conçoit comme des entraves au juste exercice de ses attributions. Il met autant de pression qu'il le peut. Il en met aussi quand il ne se passe rien, ou qu'il n'y a pas d'enjeu, par habitude. Il ne peut pas s'en empêcher.

Il s'intéresse d'autant moins à la souffrance qu'il cause, que celle-ci est, plus ou moins consciemment, l'un de ses ressorts favoris. Il ne connaît pas d'autre support à son autorité.

Malheureusement, beaucoup d'autres managers qui ne jouent pas spontanément dans ce registre s'y laissent entraîner. Par impuissance, par défaut d'autres leviers, ils peuvent y basculer lorsque leur propre hiérarchie leur met la pression. Ils tendent à la reproduire en suivant un effet de modélisation. Parce qu'on ne leur en laisse guère le choix.

Quand toutes les ressources, dont l'équipe elle-même, ont été épuisées, et que les directions réclament à cors et à cris encore plus de résultats, comment faire ? Il ne reste plus qu'à décliner le méchant tumulte à son tour, quoiqu'on sache que ça ne sert à rien.

La pression conduit l'équipe à la dépression

La pression a ses travers et ses coûts. Elle présente l'énorme inconvénient de perdre tout effet dès qu'on la relâche, doublé de celui de s'affaiblir au fur et à mesure des relâchements successifs, jusqu'à devenir totalement inopérante.

Elle a aussi un coût rédhibitoire pour l'équipe, qui s'amplifie avec la répétition : elle détruit toute possibilité de coopération, elle épuise les capacités productives, elle saborde l'ambiance, elle engendre des conflits, elle creuse tous les facteurs de démotivation.

L'usage régulier de la pression entraîne à moyen terme la démobilisation systématique des collaborateurs. C'est le moteur d'un cercle vicieux.

Si la pression était efficace, on pourrait en concevoir l'utilité dans l'option d'un choix cynique, mais c'est une chimère. Son impact est minime. Les collaborateurs y résistent sur le fond : ils font semblant, s'inventent des incapacités ou des obstacles, se rendent inopérants, laissent passer des ratés que les autres ne voient pas, etc. Progressivement, ils cultivent leurs habiletés dans l'exercice de l'inertie élégamment justifiée. Ils apprennent à détourner la pression, et finalement à en faire le moins possible. Leur système de défense grandit et se perfectionne jusqu'à restituer la pression à son initiateur par le biais d'une désagrégation imperceptible de leurs comportements professionnels.

La bêtise de cette pratique est d'autant plus navrante que le calcul de base est mauvais. Il est vrai qu'il faut augmenter la pression pour en accentuer les effets. Mais ça ne marche pas de façon linéaire : cran par cran, il faut la multiplier dans des proportions considérables, pour obtenir des effets de plus en plus ridicules. Le manager qui en use se condamne à une impuissance définitive et sabote la machine.

INVITATION : privilégier l'usage des leviers non humains

Le gain de performances par l'usage insistant de la pression est un fantasme. De toute façon, la performance maximum est déterminée par les limites de capacités de tous les paramètres qui y contribuent.

Seuls les imbéciles peuvent croire qu'on peut décréter un niveau de performance parce qu'on en veut plus (comme le font les bébés qui piquent une crise inextinguible quand ils se sentent frustrés).

Certes, il est possible que la ressource humaine soit sous-exploitée ou insuffisamment activée, en deçà de ses capacités. Mais ce n'est sûrement pas par la pression qu'on peut parvenir à combler l'écart.

Il existe d'autres moyens, plus sains et plus efficaces, qui relèvent la gestion des autres paramètres et des ressources humaines.