

Revue Institutionnelle de l'Organisation Interafricaine du Café (OIAC)



Rapport final 2
Juillet 2018

CONTENU

I. CONTEXTE	3
II. OBJECTIF PRINCIPAL DE LA MISSION	4
III. LIVRABLES ATTENDUS DE LA MISSION	4
IV- LES CONSULTANTS	5
I-CADRE ORGANISATIONNEL	6
1.1- Les professionnels / le poste de directeur diplomate.....	7
1.2- Le poste de directeur administratif et financier (DAF).	8
1.3- Le Responsable système d'information.....	9
II- EXECUTION DES ACTIVITES FONCTION RH	
PAR L'EMPLOYEUR	10
2.1- La rémunération.....	11
2.2- Le règlement intérieur, Statut du personnel et conditions de travail de l'OIAC.....	15
2.3- La gestion des congés annuels.....	17
2.4- La communication institutionnelle.	19
2.5- Les fiches de poste.....	21

I. CONTEXTE

Créée en Décembre 1960 par 11 pays Africains producteurs de café, l'Organisation Interafricaine du Café (OIAF) comprend 25 pays en 2018. Sa mission était d'aider ses pays membres à établir et renforcer une base pour générer des revenus aux ménages et des recettes d'exportation du gouvernement, à partir d'un secteur du café fort. Les activités ont été orientées vers la production, la transformation, la commercialisation, la fourniture de grains de café à de meilleurs prix, ainsi que des activités promotionnelles pour stimuler la consommation. Elle a également joué un rôle important de plaidoyer pour ses membres dans les instances internationales, en particulier au cours du système de quotas avant son effondrement en 1989.

Fort de 58 années d'exercice, l'OIAF a développé une expertise dans la filière café et tissé des partenariats de référence utiles au développement de celle-ci. Ce sont autant de leviers que l'Organisation pourra actionner pour la mise en œuvre des principales recommandations de son plan de revitalisation.

Cependant, le Secteur du café africain fait face à de nombreux défis, notamment les échecs des politiques, la forte concurrence de l'Asie de l'Est, les inefficacités dans toute la chaîne de valeur (production, transformation, normes de qualité, commercialisation, consommation domestique, etc.) et un faible secteur privé.

Malgré les efforts de transformation entamés sous la mandature actuelle, l'OIAF n'a pas su **se repositionner** à travers des missions opérationnelles et s'orienter vers la prise **en compte des besoins des Etats** membres, à savoir :

- La mise en place et l'animation d'un système d'information dédié au secteur du café en Afrique.
- L'appui conseil pour l'amélioration et la mise à échelle de la chaîne de valeur du café dans les pays membres de l'Organisation.
- L'appui à la mobilisation de fonds pour le financement des filières café dans les Etats membres.
- L'actualisation des textes constitutifs de l'Organisation et de ses missions.

De plus au niveau de son organisation, elle est confrontée à :

- Une grille salariale élaborée en 1998 lors de la restructuration qui ne tient pas compte des normes internationales (avantages sociaux).
- L'inexistence de critères d'évaluation du personnel du Secrétariat.
- La faiblesse au niveau de l'organisation opérationnel du Secrétariat : la Charte de l'Organisation ne prévoit pas d'équipes opérationnelles au niveau des deux directions techniques ; ce qui ne favorise pas l'atteinte des objectifs.
- La faiblesse au niveau de la mobilisation des ressources financières : l'OIAF fait face une faible contribution de la majorité des pays membres.
- La faiblesse de la gouvernance et de son fonctionnement déficit des états de paiements des contributions des Etats membres.

II. OBJECTIF PRINCIPAL DE LA MISSION

Le principal objectif est **de revoir** la configuration institutionnelle de l'Organisation Interafricaine de Café (OIAc) afin de développer une structure appropriée pour un meilleur fonctionnement du secrétariat et **de fournir** une approche globale, logique et cohérente pour la réalisation des objectifs globaux de l'OIAc et de mieux servir les Etats Membres.

De façon **spécifique** il s'agit de :

- Entreprendre l'évaluation de la mission et des objectifs de l'Organisation actuels et **de proposer des changements** devant être examinés par l'Assemblée Générale ;
- Réaliser une **analyse environnementale** de l'organisation en tenant compte de l'influence des facteurs internes et externes (politique économique, politique, structure organisationnelle, systèmes opérationnels etc.).

III. LIVRABLES ATTENDUS DE LA MISSION

Résultat 1 : De textes de l'OIAc revus disponibles :

- Accord portant Création
- Statuts et Règlements Intérieurs

Résultat 2 : Organigramme de l'OIAc revu disponible.

Résultat 3 : Manuel des procédures administrative, financière et comptable revu disponible.

IV- LES CONSULTANTS

Docteur TOURE Dramane Mohamed

- Expert en Gestion des Ressources Humaines, communication et management des organisations.
- Spécialiste en Marketing et Qualiticien RH.
- Enseignant des Universités et Grandes Ecoles.

KARIDIATA TOURE

- Juriste RH
- Enseignante-Formatrice
- Spécialité Plurivalente des RH

KOFFI Tégbé Georges Florentin

- Diplômé en RH

MEYAN Djoman Randa Lydie

- Diplômé en Finances Comptabilité

I- CADRE ORGANISATIONNEL

1.1- LES PROFESSIONNELS / LE POSTE DE DIRECTEUR DIPLOMATE

Principe et règlement

Le recrutement des professionnels se fait par une annonce internationale dans les 25 Etats membres.

Des nationaux du pays siège postulent au même titre que ceux des autres pays membres-

Cependant la jouissance des avantages diplomatiques liés au poste doit tenir compte de la nationalité (convention de Vienne/accord de siège).

1.2- LE POSTE DE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER (DAF)

Principe et règlement

Ce poste contribue à la définition des orientations financières et comptables de l'organisme et à assurer la bonne gestion des ressources humaines. C'est un poste d'encadrement.

Constats

De nos jours, le poste de Service Administratif et Financier (SAF) est tenu par un DAF. Ce cadre local est rangé dans la même catégorie (S3) que l'ensemble de tout le personnel ivoirien en dessous de lui.

Observations

Le positionnement des collaborateurs dans la même catégorie que leur hiérarchie entraîne :

- le non-respect de la hiérarchie par le subordonné qui ne perçoit pas la différence.
- les problèmes d'autorité et de subordination difficiles à afficher.
- des mécontentements et des frustrations car « à catégorie égale, salaire égale ».

Recommandations

A court terme

Ce poste de SAF doit être transformé en DAF sans délai pour un meilleur fonctionnement de l'administration du personnel.

Les avantages afférents devraient tenir compte de la nouvelle catégorisation du personnel local, et les autres primes (logement et responsabilité) comme proposé dans la matrice des carrières en annexe 2.

Nous proposons un organigramme (en annexe 1), celui-ci est la représentation graphique de la structure hiérarchique de votre organisation, mettant en évidence le titre et la position de chacun des membres.

1.3- HEAD OF IT RESPONSABLE SYSTEME D'INFORMATION

Principe et règlement

Le poste a été créé dans le souci de numériser, d'informatiser le système et de tenir les statistiques de l'organisation.

Constats

Occupé par un seul agent à l'OIAC, le poste ne peut alors constituer un département. De même, l'absence de fiche de poste (job description) et de son rattachement à une hiérarchie dans l'organigramme, posent des préoccupations organisationnelles.

Observations

La qualification du département informatique et système d'information n'existe pas dans les textes.

L'occupant du poste a été recruté en qualité de responsable du système d'information des marchés (...) et réseaux.

Recommandations

A moyen terme

Il est nécessaire d'embaucher un autre informaticien en plus de l'occupant du poste pour palier son absence pour congés, maladies, permissions et surtout pour éviter une rupture brutale de compétences.

II- EXECUTION DES ACTIVITES FONCTION RH PAR L'EMPLOYEUR

2.1- LA REMUNERATION

Dans cette rubrique la rémunération concerne essentiellement le staff local.

Principes & règlements

L'article 46 de la Convention Collective Interprofessionnelle précise l'ensemble des conditions à respecter pour l'établissement des bulletins de salaire et notamment les éléments qui doivent y figurer.

Le recrutement se fait par appel à candidatures nationales pour être régi par les textes locaux.

Constats

Les analyses ont porté sur les informations salariales relatives à 11 salariés incluant le Secrétaire Général, extraites des bulletins de salaires du 31 mai 2018. Les salaires sont différents d'un individu à un autre dans la même catégorie socioprofessionnelle à l'embauche à cause d'une absence de grille salariale.

L'OIAC dispose d'une procédure de paie formalisée et répertoriée dans un Manuel de Procédures. La paie est donc réalisée selon les us et coutumes de la structure. Il n'existe pas de grille des salaires, ce qui laisse transparaître que les salaires ont été fixés lors des embauches sans tenir compte des catégories socioprofessionnelles ou d'un quelconque barème des salaires. L'absence de grille ne laisse pas entrevoir une évolution salariale, voire un profil de carrière.

A travers les bulletins de paie, la rémunération des deux directeurs (Staff professionnel) est composée d'un salaire catégoriel différent et d'une indemnité de logement identique. De même, la rémunération actuelle des agents de l'OIAC est constituée pour le personnel local :

- d'un salaire de base catégoriel mensuel ;
- d'un sursalaire variant dans la même catégorie ou grade laissant présager aucune règle dans sa fixation;
- d'une prime d'ancienneté allant au-delà de 25 ans contrairement à l'article 55 de la CCIP du 19 juillet 1977 ;
- d'une indemnité de transport de 25 000 FCFA (38,1123 €) pour tout le personnel toute catégorie confondue.

Au niveau des salaires catégoriels et des sursalaires, on relève diverses anomalies de construction qui ne sont pas propices à une gestion harmonieuse de l'évolution des salaires des agents :

- Les écarts entre les sursalaires d'une même classification sont quelquefois trop élevés.
- Les progressions entre certaines catégories ne sont pas toujours bien adaptées.

Les bulletins de paie sont incomplets et insuffisamment renseignés. Certains éléments obligatoires n'y figurent pas à savoir :

- le n° CNPS et le contact de l'Organisation ;

- la situation familiale ;
- le solde des congés et les bases de calcul de congés ne sont pas renseignés sur les bulletins.

Observations

Il existe des documents formels concernant la rémunération mais qui sont obsolètes. Les grilles salariales élaborées en 1998 ne tiennent plus compte des normes internationales (avantages sociaux) à ce jour. L'absence de grille salariale du personnel local crée un problème de gestion humaine (catégorie, grade, salaires, avantages, discipline, autorité).

Insuffisance de contrôle des éléments de paie : l'absence de procédure formelle de paie favorise l'insuffisance des contrôles indispensables au processus et ouvre la voie aux possibilités d'erreur dans la gestion des éléments variables de paie, les temps travaillés, la conformité des éléments traités, les différentes retenues, etc.

Généralement, tout le processus de la paie fait l'objet dans les Organisations, de procédures de gestion très claires. La procédure existante mériterait d'être clarifiée.

En terme d'évaluation de l'équité interne : l'analyse des salaires bruts des salariés de même niveau catégoriel montre une inéquité interne, les écarts entre deux agents d'une même classification catégorielle s'inscrivant dans un rapport de 1 à 1,5.

En terme d'évaluation de l'équité externe : l'équité externe a été évaluée à partir des valeurs de référence des conditions de rémunération du secteur des Services telles qu'elles ressortent de la dernière étude de rémunération Numéris en Côte d'Ivoire, et des institutions internationales.

Recommandations

Il est nécessaire de créer une nouvelle grille qui fera la distinction pour mieux hiérarchiser les postes et respecter les dispositions afférentes.

A court terme

Mettre en place une nouvelle grille des salaires simplifiée et l'intégrer à un dispositif où la progression salariale d'un agent serait fonction de sa performance (**annexe 2**). Ainsi, la nouvelle grille proposée sera une solution pour la gestion des carrières.

Elaborer des bulletins de paie complets et suffisamment renseignés. Il est urgent de mettre les bulletins de paie en conformité avec la législation ivoirienne. Ainsi, il convient de modifier les bulletins de salaire en vue de prendre en compte les mentions suivantes : la situation familiale ; le solde des congés et les bases de calcul de congés.

Certains agents du fait de leurs sursalaires non identiques dans la même catégorie devraient être reclassés respectivement en S3.3.7 et S3.3.5 dans la nouvelle grille.

A moyen terme

Il faut introduire certains avantages sociaux pour l'ensemble du personnel.

La mise en œuvre des recommandations ci-dessous est tributaire de la situation financière et de l'allocation budgétaire de chaque exercice.

La couverture sanitaire

- Prévoir une prise en charge partielle ou intégrale, pour certains cas à définir.
- Créer une pharmacie interne, pour les premiers soins en Organisation.
- Souscrire à une assurance vie : chaque travailleur s'assure à vie, et la société contribue pour une somme de 10 000 F.CFA (15,2449 €) ou plus, par personne et par contrat, etc.

Les actions sociales

- Accorder une allocation de naissance : de 50 000 F.CFA (76,2245 €) ou plus, et un bouquet de fleurs, pour les femmes, sur présentation de l'extrait de naissance.
- Accorder une allocation de décès du travailleur : le montant versé est fonction de la catégorie socioprofessionnelle, en plus du minimum légal (frais funéraires ou 6 mois de salaire de base) :
 - ✓ Catégorie S4 : 850 000 Fcfa (1295,8166 €) ou plus.
 - ✓ Catégorie S3 : 1 350 000 F.CFA (2058,0617 €).
 - ✓ Catégorie S1 et S2 : 1 500 000 F.CFA (2286,7353 €)

Pour les cas de décès

- En cas de décès d'un (e) conjoint (e) ou d'enfant du travailleur, l'Organisation accorde un forfait de 400 000 F.CFA (609,7961 €). Cette somme prend en charge le coût du cercueil et du transport. De plus, elle prend en compte plus de 50% de la facture des pompes funèbres, si le coût du transfert à l'intérieur du pays est supérieur à 100 000 F.CFA (152,4490€)..
- En cas de décès du père ou de la mère du travailleur, le montant est discutable avec les délégués du personnel.
- L'assistance administrative, en cas de décès (mairie, pompes funèbres, cimetière, rapatriement du corps)
- Le soutien moral au travailleur malade, est à la charge de l'Organisation.
- L'assistance de psychologue est gratuite, en cas de besoin du travailleur, etc.
- Le rapatriement du corps des membres de la famille.

Les activités récréatives

- Accorder une allocation pour la fête de Noël : un bon de 55 000 F.CFA (83,8470 €) ou plus, peut être accordé, par enfant mineur. Les agents qui n'ont pas d'enfants bénéficient d'un forfait. Un arbre géant de Noël est dressé pour tous.
- Créer une cellule sociale, pour animer les activités suivantes : sport, sortie détente, jeux, arbre de Noël, animations diverses...
- Créer des cocktails, pour retrouver l'ambiance de groupe, à l'intérieur de l'Organisation ou dans un lieu culturel.
- Offrir des frais de vacances, annuellement au personnel pour connaître les pays membres.

L'assistance aux travailleurs

- Créer une caisse spéciale, pour les baptêmes, mariages, décès..., avec un prélèvement de 2% sur les salaires.
- Organiser, tous les deux ans, des décorations.
- Prévoir un système de félicitation, pour les meilleurs travailleurs (cadeau, poster, lettre, attestation, invitation à partager un repas ou une réunion avec le top management)
- Accorder un prêt, lors des fêtes religieuses. Par exemple, lors de la Tabaski, le musulman aura 1 mois de salaire brut, remboursable sur 4 mois. Pour les chrétiens, envisager une solution de compensation...
- Accorder des prêts pour l'acquisition de logements, aide à la propriété, aide d'installation (achat de télévision, de réfrigérateur, de chaîne hi-fi, d'ordinateur, de terrain...), comme suit :
 - ✓ A court terme, soit 1 mois du salaire brut, remboursable avant la fin de l'année.
 - ✓ A long terme, soit 6 mois de salaire brut, remboursable sur 2 ans, en 26 mensualités, y compris les gratifications.
 - ✓ Les deux (2) prêts sont cumulables, à condition que le remboursement soit inférieur à 25 % du salaire net. Une procédure légale avec signature au Tribunal, doit être mise en place, pour protéger l'Organisation contre les différents départs, après l'acquisition du prêt, etc.
- Prévoir un contrat de voiture (contrat de car plan, benchmarking).
- Prévoir l'ouverture d'un compte d'épargne, de retraite obligatoire, pour certains travailleurs repérés comme cas sociaux.

Signature d'accords

Signer, avec les salariés, des accords qui prévoient des avantages divers d'une tout autre portée :

- Garantir un salaire en cas de récession, coup d'Etat, guerre ou force majeure à définir.
- Obtenir un complément aux prestations de la sécurité sociale, en cas de maladie ou d'accident.
- Obtenir une retraite complémentaire et une assurance quelconque.
- Percevoir des jours fériés supplémentaires payés, pour une ancienneté à définir.
- Prévoir une clause de révision de salaire, en cas d'évolution du coût de la vie, etc.
- Négocier, lors du départ à la retraite, la continuité de la prise en charge médicale, durant deux ans.
- Négocier le paiement du salaire brut chaque trimestre.

2.2- REGLEMENT INTERIEUR, STATUT DU PERSONNEL ET CONDITIONS DE TRAVAIL DE L'OIAC

Principes & règlements

Au sens du droit ivoirien, le règlement intérieur est un document « *établi par le chef d'Organisation (...). Son contenu est limité exclusivement aux règles relatives à l'organisation technique du travail, à la discipline et aux prescriptions concernant l'hygiène et la sécurité nécessaires à la bonne marche de l'Organisation* » (CT Article 16.1).

L'Article 16.2 stipule que : « *les modifications apportées au règlement intérieur ainsi que toute instruction nouvelle générale et permanente, quelle qu'en soit la forme, émanant de la direction et relative aux matières qui sont du domaine du règlement intérieur sont soumises aux mêmes conditions de communication, d'affichage et de dépôt que le règlement intérieur déjà établi* ».

Art 1. Décret 96-197 du 07 mars 1996 relatif au règlement intérieur stipule que : « *Un règlement intérieur est obligatoire dans les Organisations industrielles, commerciales ou agricoles employant habituellement plus de dix travailleurs* ».

Par ailleurs, le décret n° 96-197 du 7 mars 1996 relatif au règlement intérieur, précise également en son article 17 que « ***lorsque les dispositions du règlement intérieur ne sont plus conformes aux normes légales, réglementaires ou conventionnelles, l'employeur doit procéder à leur révision.***

En l'absence de modification expresse, sont nulles et de nul effet les clauses qui ne sont pas conformes aux nouvelles normes légales, réglementaires ou conventionnelles ».

Constats

La Côte d'Ivoire abrite le siège permanent de l'OIAC depuis le 23 mars 1979. Nous sommes en 2018, mais le Règlement Intérieur actuel de l'OIAC date de 1998 alors que le pays s'est doté d'un nouveau Code du travail créé par la loi N° 2015-532 du 20 juillet 2015.

Il est donc nécessaire d'actualiser les textes existants.

Observations

En cas de litige ou de contentieux dans l'administration du personnel, le règlement devrait se faire par un comité d'Organisation selon les textes en vigueur.

Nous avons constaté qu'un comité ad hoc a plutôt été commis à cette tâche.

Recommandations

A court terme

Le cabinet recommande :

- La mise à jour du règlement intérieur de l'OIAC. Cet exercice sera l'occasion pour en retirer les mentions inutiles, y introduire les dispositions relatives à la nouvelle loi.
- La formalisation du comité d'Organisation.

2.3- LA GESTION DES CONGES ANNUELS

Principe & règlements

Conformément au code du travail ivoirien, « *le travailleur acquiert droit au congé payé, à la charge de l'employeur, à raison de 2,2 jours ouvrables par mois de service effectif* » (Article 25.1 du code du travail), mais à l'OIAC il est de 2,5 jours ouvrables par mois.

Ces jours, cumulés mensuellement sont augmentés selon des anciennetés ou des statuts particuliers définis par le code du travail.

La loi précise aussi que « *le droit pour un salarié de prendre effectivement son congé s'ouvre après une durée de service effectif égale à un an* » (Article 25.4 du code du travail).

Constats

Le planning annuel des congés du personnel montre que tous les congés n'ont pas été apurés par le personnel à cause des fréquents reports.

Observations

Les agents devraient pouvoir bénéficier de leur congé sur tous les mois de l'année, dès lors qu'ils ont acquis un an de service depuis leur embauche ou leur dernier congé.

Recommandations

A court terme

Staff local

Conformément au code du travail ivoirien, « *le travailleur acquiert droit au congé payé, à la charge de l'employeur, à raison de 2,2 jours ouvrables par mois de service effectif* » (Article 25.1 du code du travail).

Staff professionnel

Le travailleur professionnel acquiert droit au congé payé, à la charge de l'employeur, à raison de 2,5 jours ouvrables par mois de service effectif

La mission recommande d'afficher le tableau des congés annuels 2018 et de rechercher à améliorer le format de sa présentation.

Il est nécessaire de vider les congés stockés car ils seront dus.

Tous les agents de l'OIAC doivent partir en congé annuel afin de respecter la réglementation en vigueur et le budget allouer à cet égard.

La mission recommande de comptabiliser mensuellement le nombre de jours de congés acquis sur le bulletin de salaire.

La mission propose qu'une procédure générale de gestion des congés annuels, à l'endroit du personnel, soit instaurée pour rappeler à tous le principe général du départ et les actes administratifs d'estimation globale et annuelle des jours de congé.

Ladite procédure spécifierait aussi le processus de validation des congés annuels et le transfert des informations à l'administration du personnel pour finalisation et affichage (article 70 de CCI).

2.4- LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Principes & règlements

La communication institutionnelle est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image d'une institution ou d'une organisation vis à vis de ses administrés, clients et différents partenaires. Elle est basée sur les performances de l'organisation (réalisations techniques, économiques, sociales et financières de l'organisation, le plan à moyen et à long terme, le rapport d'activité).

Généralement une organisation établit un plan de communication institutionnelle pour donner les grands axes à suivre afin de conserver les valeurs de l'Organisation tout au long de son existence.

La communication institutionnelle est à la fois interne et externe à l'institution.

En interne, la communication est destinée aux actionnaires, mais également aux salariés. Cette communication vise principalement à informer le personnel et à l'influencer en vue de l'amener à adhérer et partager les valeurs de l'Organisation et induire de meilleures performances individuelles et globales.

Dans la pratique, elle anime l'Organisation avec des activités telles que :

- Réalisation d'enquêtes d'opinion
- Organisations de rencontres du personnel (team building, détente, etc.)
- Signalétique interne (pour identifier les locaux et orienter sur un site)
- Branding (mise en œuvre d'une décoration et/ou de gadgets inspirés des couleurs, des valeurs, du logo, etc. pour susciter un sentiment d'appartenance)
- Magazine interne et/ou newsletter (journal de liaison pour informer et promouvoir l'Organisation et ses salariés)
- Le livret d'accueil
- Site intranet (site internet exclusivement dédié au fonctionnement interne, seulement accessible pour le personnel de l'Organisation)
- Tableaux d'affichage (pour informer et promouvoir l'Organisation et ses salariés)
- Trombinoscope (répertoire du personnel, avec photo, email, contacts téléphoniques, fonction, direction, etc.)
- Événementiels (coordination d'événements nécessitant l'implication du personnel), etc.

A l'extérieur, la communication vise à faire connaître l'organisation, identifier ses activités et donner une bonne image d'elle au public mais également aux les médias, aux fournisseurs, afin de faire partager ses valeurs de l'institution avec le plus de monde. Pour partager avec le public l'Organisation peut utiliser :

- les documents de présentation comme la plaquette d'Organisation, les vidéos, les rapports d'activités de l'Organisation, le journal de l'Organisation,
- le site internet,
- Inaugurations, portes ouvertes et événements,
- Forums, salons et colloques,
- Les relations presse (le communiqué de presse, le dossier de presse, les conférences de presse),
- les publiereportages, les médias, ou encore l'évènementiel, etc....

Constats

Après plus de 50 années de fonctionnement, l'OIAC n'a pas réussi à développer et à mettre en place un système d'information qui permet de collecter, stocker et analyser l'ensemble des données issues des différents segments de la chaîne de valeur de la filière café en Afrique.

Observations

A l'échelle sous régionale, l'absence de système d'information intégré, efficace sur la production, les prix, les exportateurs, les acheteurs, les besoins des consommateurs, la concurrence, l'évolution des marchés et les nouveaux débouchés se fait ressentir

L'absence de la fonction Communication interne se ressent effectivement, notamment quand l'on considère certaines activités telles que la mise en place de tableaux d'affichage qui sont assez insuffisamment prises en charge actuellement.

Partant de ce qui précède, la politique générale communication de l'OIAC doit être revisitée pour l'adapter au contexte concurrentiel et surtout technologique.

Recommandations

A moyen terme

- Elaborer une politique générale de communication (déclinée en plans de communication interne et externe).
- Redéfinir et mettre en place des cadres de communication adaptés.
- Redéfinir les attributions du Département Communication, dans le cadre d'une réorganisation globale à l'OIAC, pour y intégrer une prise en charge effective de la communication externe et de la gestion des relations publiques.
- Faire le diagnostic précis et mettre en place les conditions matérielles adéquates de travail au niveau du Département Communication.

Ainsi, Il s'agit premièrement de redéfinir les attributions de l'entité en charge de la communication, dans le cadre d'une réorganisation globale à OIAC, pour y intégrer la prise en charge effective de la communication externe et de la gestion des relations publiques et l'image de l'Organisation au niveau institutionnel mais surtout digital. Il sera aussi important de doter l'entité en charge de la communication de moyens adéquats pour remplir efficacement ses missions de veille sectorielle sur les thématiques importantes (changements climatiques, les meilleures pratiques culturelles, les nouvelles techniques et technologies applicable au secteur etc.).

2.5- LES FICHES DE POSTE

Principes & règlements

La fiche de poste est un outil de gestion des ressources humaines décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. Elle prend ainsi en compte l'environnement de travail, les missions confiées aux salariés.

La fiche de poste sert de référence pour évaluer les compétences d'un salarié et sa capacité à tenir le poste concerné. A ce titre, elle représente un support essentiel au recrutement.

Dans la pratique, la fiche de poste comprend des éléments tels que :

- l'intitulé du poste ;
- la mission du poste ;
- les activités principales et secondaires du poste ;
- les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, qui positionnent le salarié dans l'Organisation, définissent son niveau de responsabilité et précisent ses relations hiérarchiques ;
- la qualification et l'expérience professionnelle requises pour entrer dans le poste ;
- les moyens du poste, où sont décrites les ressources matérielles attribuées au salarié ;
- Autres.

Les activités d'un poste, sont décrites à travers des verbes dits d'action.

Dans le cadre d'une gestion qualitative des ressources humaines, les fiches de poste sont réalisées pour tous les postes de l'Organisation et sont régulièrement actualisées pour prendre en compte les éventuelles évolutions.

Constats

La Charte de l'Organisation ne prévoit pas d'équipes opérationnelles au niveau des deux directions techniques ; ce qui ne favorise pas l'atteinte des objectifs.

Les activités des cinq (5) dernières années de l'institution mettent en évidence, un déficit de mise en œuvre des missions/attributions des directions opérationnelles lesquelles, en dépit des efforts déployés, enregistrent des résultats mitigés. L'ensemble des projets lancés pour l'accompagnement et la structuration de la chaîne de valeur sont restées en phase d'initialisation.

Le premier pas dans la redynamisation des directions opérationnelles est la détermination du besoin en capital humain qualifié et expérimenté.

Observations

Le renforcement des directions opérationnelles en capital humain qualifié et expérimenté va nécessiter l'actualisation de l'organigramme et l'élaboration de fiches de postes

Recommandations

A moyen terme

l'OIAC devra procéder au renforcement de ses deux directions. En effet, pour mener à bien leurs missions d'appui à la gestion économique de la filière et de revitalisation et d'amélioration de la recherche, il est important que les Directions disposent d'équipes opérationnelles capables par la détermination de son besoin en personnel.

Une fois les besoins qualifiés, le cabinet recommande qu'à la suite d'une actualisation de l'organigramme, l'OIAC initie l'établissement de nouvelles fiches de postes, avec une définition claire des rôles et responsabilités aux différents niveaux fonctionnels, afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience des unités opérationnelles de l'organisation.

Il reviendra à la structure en charge de la gestion des ressources humaines de coordonner ce processus et de s'assurer de disposer d'une version électronique pour toutes les fiches de poste en vue d'en faciliter les usages et les mises à jour.

III-

A PROPOS DES TEXTES

3.1- ACCORD PORTANT CREATION

3.2- REGLEMENTS, STATUTS DU PERSONNEL ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Au niveau du chapitre 11 : Dispositions générales, le cabinet recommande pour ce qui suit :

1. Echelle des salaires annuels

Les informations sur les catégories professionnelles (grade et échelon) datent du 1^{er} octobre 1998 soit 20 ans. Eu égard aux coûts de la vie et en terme de benchmarking, le cabinet suggère une mise à jour de la grille salariale existante. Il propose de ce fait l'application de la matrice de la carrière fonctionnelle du personnel de l'OIAC en Annexe 2.

2. Indemnités pour frais d'étude des enfants

Pour les enfants une indemnité pour frais d'étude est versée jusqu'à la fin de l'année au cours laquelle il atteint les 21 ans révolus conformément à la disposition 103.6.

En ce qui concerne les enfants scolarisés ayant un âge compris entre 21 ans et 25 ans et qui sont encore à la charge de leur parent, une attestation de fréquentation faisant foi devra être produite pour qu'ils puissent bénéficier de cette indemnité de frais d'étude.

Les frais d'études doivent tenir compte de la réalité du pays hôte et du pays étranger d'accueil de l'enfant. En Côte d'Ivoire, les frais de scolarité dans un lycée local coûtent autour de 700 000 FCFA (1067, 1431€) et pour un lycée français ou américain, le montant varie de 3 à 9 millions (4573,4705 € à 13720,4116 €) par an. Ainsi, pour en tenir compte nous proposons :

Dans un établissement au niveau du pays hôte (Côte d'Ivoire), la contribution :

- Grade S1 et S2 : montant alloué 3 000 000 FCFA (4573,4705 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S3.1 : montant alloué 1 500 000 FCFA (2286,7353 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S3.2 et + : montant alloué 1 000 000 FCFA (1524,4902 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S4 : montant alloué 500 000 FCFA (762,2451 €) (scolarité + fourniture).

En dehors du pays hôte, la contribution :

- Grade S1 et S2 : montant alloué 4 000 000 FCFA (6097,9607 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S3.1 : montant alloué 3 000 000 FCFA (4573, 4705 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S3 : montant alloué 2 000 000 FCFA (3048,9803 €) (scolarité + fourniture).
- Grade S4 : montant alloué 1 000 000 FCFA (1524, 4902 €) (scolarité + fourniture).

3. Indemnité de logement

Le secrétaire général a droit à un logement gratuit dont le plafond est fixé à 2 000 000 FCFA (3048, 9803 €) par mois soit 24 000 000 FCFA (36587, 7641 €) par an (tenant compte du standing, de l'image de l'institution, de la représentativité des pays membres, accès facile, quartier sécurisé).

L'indemnité allouée au secrétaire général pour les charges locatives est répartie par an comme suit :

- Electricité 250 000 FCFA (381,1225 €) par mois soit 3 000 000 FCFA (4573, 4705 €) par an.
- Eau 100 000 FCFA (152, 4490 €) par mois soit 1 200 000 FCFA (1829, 3882 €) par an.
- Téléphone 190 000 FCFA (289,6531 €) par mois soit 2 280 000 FCFA (3475,8376 €) par an (incluant les appels internationaux).

L'indemnité de logement est répartie de la manière suivante :

- Directeurs Professionnels 800 000 FCFA (1219, 5921 €) par mois soit 9 600 000 FCFA (14635, 1057 €) par an.
- Directeur local (S3.1) 500 000 FCFA (762,2451 €) par mois soit 6 000 000 FCFA (9146,9410 €) par an.

4. Indemnité de mission

Cette indemnité (hébergement, restauration, déplacement) est payée en fonction de 2 zones comme suit :

Grades	Afrique	Europe, Amérique & Autres pays
S1	180 000 FCFA (274,4082 €) /jour	280 000 FCFA (426, 8572 €) /jour
S2	130 000 FCFA (198, 1837€) /jour	230 000 FCFA (350, 6327 €) /jour
S3.1	120 000 FCFA(182, 9388 €) /jour	220 000 FCFA (335, 3878 €)/jour
S3.2	+100 000 FCFA (152, 4490 €) /jour	200 000 FCFA (304, 8980 €) /jour
S4	80 000 FCFA (121, 9592 €)/jour	150 000 FCFA (228, 6735 €) /jour

5. Dispositions pour les voyages

Lors d'une mission officielle, le Secrétaire Général voyage en 1^{ère} classe, ou en classe affaire lorsque cela s'avère possible et les autres membres du personnel en classe économique.

6. Age de la retraite

Conformément à l'article 150 du code de prévoyance sociale ivoirien, a droit à la retraite, tout salarié de la catégorie des services généraux ayant atteint l'âge de 60 ans.

Pour le personnel de la catégorie professionnelle (S1, S2) et directeur local (S3.1), l'âge de la retraite est fixé à 62 ans.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme

Annexe 2 : Matrice de la carrière (grille des salaires)