

Rapport de stage au Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire :

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP POUR L'OBTENTION DE LA MAITRISE EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE, SPÉCIALISATION ADMINISTRATION INTERNATIONALE

ENP7969

STAGE RÉALISÉ AU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE LA CÔTE D'IVOIRE :

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET ANALYSE DES RELATIONS BILATÉRALES
CANADO-IVOIRIENNES

PAR

OHINÊNÉ VANESSA GNAGBO

SOUS LA DIRECTION DE :

LYNDA REY

HIVER 2020

TABLE DE MATIÈRES

Résumé :	7
Introduction	10
Contexte historique	11
1. Présentation de la Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM)	13
1.1. Historique et Mission de la DOI	15
1.2. Organisation et Fonctionnement	16
1.3 Détails des activités exécutées au sein de la DOI	17
1.4 La rédaction des correspondances ponctuelles	18
2. Présentation de l'offre de service	19
3. VOLET 1 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	23
3.1 Problématique	23
3.2 But du mandat	27
3.3 Cadre théorique et définition des concepts	27
La performance organisationnelle :	29
La capacité organisationnelle :	29
Le contexte externe :	29
3.4 Méthodologie de recherche et d'intervention	30
a) Échantillonnage et collecte de données	30
b) Analyse de données	31
c) Contraintes et aspects éthiques	32
3. 5 Présentation des résultats du diagnostic	33
a) Résultats des questionnaires	33
b) Forces et atouts organisationnels	35
c) Faiblesses organisationnelles	37
d) Solutions-recommandations :	41
☐ Réorganisation des Ressources Humaines :	41
☐ Instauration de réunions périodiques et allègement des processus administratif :	41
☐ Renforcement du matériel informatique :	42
4. VOLET 2 : ANALYSE DE LA RELATION BILATÉRALE ENTRE LE CANADA ET LA CÔTE D'IVOIRE À L'ÈRE DU GOUVERNEMENT TRUDEAU.	44
4.1 Contexte et problématique	44
4.2 But et questions de recherche :	46
4.3 Développement des relations bilatérales	46

4.4 Discussion	48
5. CONCLUSION GÉNÉRALE	50
Bibliographie :.....	51
ANNEXES :.....	54

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier le Ministre des Affaires Étrangères, Son Excellence M. Amon Tanoh qui était en exercice quand j'eus l'obtention de mon stage et qui a bien voulu m'accorder ce stage. Je voudrais aussi remercier Son Excellence M. Alcide Djédjé, Directeur Générale des Relations Multilatérales (DGRM), Son Excellence M. Christophe Kouakou, Directeur des Organisations Internationales et M. Gohi Bi Zah Patrice, Sous-directeur des Organisations du Proche et Moyen-Orient, de l'Asie et des Amériques, de m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de la DGRM et de travailler sur un sujet très pertinent pour ma formation académique et de m'avoir appuyée dans la réalisation de mes différents mandats. J'espère avoir été à la hauteur de la tâche confiée et de la confiance qu'ils m'ont accordée. Un remerciement spécial à M. Doumbia Noumoutié, Secrétaire des Affaires Étrangères, collègue et ami, pour ses précieux conseils et suggestions sur ma démarche et la réalisation de mon mandat. Je suis aussi très reconnaissante à Régis Djédjé, stagiaire, tout comme moi, d'avoir accepté de m'aider pour le dépouillement de mes questionnaires et la retranscription de ceux-ci, et d'avoir permis une validation correcte et précise. Je remercie également Son Excellence M. Xavier Zabavi, Directeur de l'ONU, pour avoir répondu à mes questions et donné des éléments de réponses fort éclairants qui m'ont guidé dans la réalisation de ce mandat.

Je remercie très chaleureusement Lynda Rey, professeure à l'ÉNAP pour avoir accepté d'être la directrice de mémoire. Bien que la distance et la crise sanitaire de la Covid-19 nous a impacté grandement, et le confinement et l'arrêt d'un mois et demi de mon stage subit à cause des mesures prises par l'État de Côte d'Ivoire. Ceci n'a empêché en rien son aide et son support. Une mention spéciale pour son dévouement, car malgré le manque de temps, elle a su m'accorder du temps nécessaire pour mes questions et faire preuve de beaucoup de flexibilité dans la réalisation de mes mandats.

Pour terminer, j'aimerais remercier mon père pour ses conseils qui m'ont beaucoup aidé dans l'obtention et la réalisation de ce rapport.

La réalisation de ce travail m'a permis de découvrir que je possédais tout de même certaines aptitudes dans la recherche et dans la consultation. Ce travail a aiguisé mon intérêt pour le diagnostic organisationnel et j'espère avoir des occasions similaires pendant ma carrière.

LISTES DES TABLEAUX, FIGURES, ABRÉVIATIONS ET SIGLES :

DGRM	Direction Générale des Relations Multilatérales
DOI	Direction des Organisation Internationales
DORNA	Direction des Organisations Régionales Non Africaines
DOA	Direction des Organisation Africaines
CRDI	Centre de Recherche pour le développement international
ONU	Organisation des Nations Unies
IS	Institutions Spécialisées
UE	Union Européenne
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
ENA	École Nationale d'Administration
S.E.M	Son Excellence Monsieur
ONG	Organisation non gouvernementale

TABLE DES SCHÉMAS ET TABLEAUX

Figure 1 :	22
Figure 2 :	29
Figure 3:.....	38
Tableau 1 :	10
Tableau 2:.....	27
Tableau 3:.....	35
Tableau 4 :	36
Tableau 5 :	39, 40

Résumé :

Dans la réalisation de ce stage, nous avons fait un état des lieux, état de la situation actuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les forces, faiblesses, menaces et opportunités associées aux activités du Ministère des Affaires Étrangères (MAE) afin de proposer des solutions et recommandations. Au début de la réalisation des différents mandats qui nous étaient attribués, dans le premier mois, nous avons eu la chance de participer à un processus de familiarisation avec l'organisation; nous avons suivi une formation avec le mandant sur la rédaction administrative. Ensuite nous avons eu l'opportunité d'apprendre sur les organisations internationales, africaines et les missions du Ministère dans l'ensemble. Tout nouvel arrivant dans l'organisation a besoin de cet apprentissage pour être à mesure d'effectuer les tâches quotidiennes au sein des directions de l'Organisation.

Dans les différents mandats réalisés, nous avons eu l'opportunité de pouvoir évaluer l'Organisation au niveau de sa direction DGRM à travers les différents exercices des tâches quotidiennes, des discussions effectuées et les collectes de données et les recherches, et pouvoir le généraliser au niveau ministériel puisque la plupart des directions ont à peu près le même modèle de fonctionnement.

Dans ce rapport, nous allons dans un premier temps présenter l'Organisation et plus précisément les directions où nous avons exécutés nos différents mandats, ensuite présenter les différentes activités à travers lesquelles nous avons pu déceler les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui s'offrent à la Direction Générale des Relations Multilatérales en particulier et au Ministère en général.

Dans un deuxième temps, nous avons, à travers une méthodologie faisant appel à des méthodes qualitatives, pu faire l'observation et l'explication des résultats obtenus. D'un échantillonnage non probabiliste, nous avons recruté des volontaires travaillant au sein des deux directions à qui nous avons administré des questionnaires pour les renseigner. Nous avons aussi usé de la méthode d'entrevue semi-dirigée pour rencontrer les directeurs et sous-directeurs. À travers ces entrevues, nous avons pu ajuster nos questions, mettre les répondants à l'aise pendant l'entretien. Ceux-ci étaient très ouverts et ont partagé avec nous l'essentiel des informations nécessaires à la réalisation de notre travail à l'intérieur du Ministère.

Dans un troisième temps, nous avons fait un bref tour à la Direction Générale des relations bilatérales, plus précisément nous avons eu l'opportunité de rencontrer le Directeur des Amériques et Caraïbes, qui a partagé avec nous quelques informations sur la coopération outre la Côte d'Ivoire et le Canada. Ces informations portaient principalement sur le partenariat du Canada et la Côte d'Ivoire en ce qui concerne

les ONG et la résolution 1325 ¹ qui sera discutée dans le volet 2 de notre rapport. La résolution 1325 est une résolution qui a été prise en 2000 au conseil de sécurité de l'ONU qui vise à impliquer de plus en plus les femmes dans les résolutions de conflits et maintien de la paix. Bien que le Canada coopère avec la Côte d'Ivoire à différents niveaux (économique, culturel, aide au développement, etc.); en général le Canada s'adresse directement aux institutions avec lesquelles il collabore, sans passer par le Ministère des Affaires Étrangères. En conséquence pour avoir plus d'informations nous avons consulté d'autres sources d'informations, autres que le MAE. Nous avons donc procédé à une étude sur la documentation de nos différentes recherches et annexé un point de coopération et quelques éléments de coopération de la Côte d'Ivoire et le Canada à notre rapport.

Dans les tâches quotidiennes que nous avons pu accomplir au sein du Ministère des Affaires Étrangères de la Côte d'Ivoire, l'une des tâches principales consistait à traiter des courriers en provenance diverses origines (Côte d'Ivoire ou autres pays). Ces courriers proviennent des Ambassades de la Côte d'Ivoire dans les pays étrangers, des Ambassades des pays étrangers en Côte d'Ivoire, des différents organismes internationaux à travers le monde, des organismes dont la Côte d'Ivoire en est membre. La plupart de ces courriers sont souvent traités pour être acheminé aux différents Ministères concernés. Le traitement des courriers consiste à examiner les courriers et attribuer la correspondance au ministère concerné tout en rédigeant un accusé de réception avec soit une lettre d'information, une note à l'attention du ministre, ou une note verbale.

En réalité, le Ministère des Affaires Étrangères est le cœur de la diplomatie ivoirienne et c'est par ce Ministère que transitent tous les courriers ou correspondances provenant de l'extérieur du pays ayant pour destination finale soit le MAE ou aux autres Ministères.

Les écrits administratifs sont une grande partie du travail effectué au sein du Ministère. Les écrits administratifs sont en général des accusés de réception, des notes à l'attention du Ministre, des lettres de transmission, des lettres d'informations, des notes verbales (documents purement diplomatiques).

Nous avons pu accomplir aussi des tâches qui consistaient à l'étude des organisations dont la Côte d'Ivoire est membre. Le but du mandat consistait tout d'abord à faire la collecte de toutes les organisations ou associations dont la Côte d'Ivoire est membre et de faire des recherches sur ces organismes pour connaître les buts, objectifs, et les secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, les

¹ <https://www.unwomen.org/fr/how-we-work/intergovernmental-support/major-resolutions/security-council> visité le 10 juillet 2020

classifier en fonction de leur rôle. Il fallait analyser l'importance pour la Côte d'Ivoire de faire partie de ses Organisations et d'évaluer les contributions annuelles.

Nous avons aussi, au sein du Ministère, assisté à des réunions préparatoires d'un sommet qui s'est déroulé en Arabie Saoudite et auquel mon mandant y a pris part. Nous avons bénéficié du débriefing à son retour.

Nous avons en plus assisté à des cérémonies de décorations organisées par le Ministère à l'intention des nouveaux ambassadeurs de Côte d'Ivoire appelés à rejoindre leur poste à l'étranger. Nous avons aussi pris part aux préparatifs du dialogue politique entre l'Union européenne et le gouvernement de Côte d'Ivoire. Nous avons en outre réalisé d'autres tâches connexes.

Introduction

Le diagnostic organisationnel est une prise de recul pour évaluer l'« état de santé » d'une organisation et transmettre des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités ; il vise l'identification des causes d'une défaillance à partir des symptômes relevés par des observations ou des contrôles. Le diagnostic est dès lors utilisé comme un outil pour ceux qui désirent améliorer le fonctionnement de leur organisation. C'est ainsi que tout diagnostic débouche sur des propositions d'améliorations tout en décelant les avantages, les inconvénients et aussi les opportunités et les menaces (Boukoulou, H., et al. 2013). C'est ainsi que dans le cadre de notre stage nous avons effectué un diagnostic organisationnel dont les résultats aideront à identifier les opportunités qui s'offrent aux organisations publiques et comment amorcer les processus qui les aideront à atteindre leurs objectifs. C'est ainsi qu'en acceptant le mandat de ce stage, ceci nous a permis de passer en revue toutes les activités réalisées au sein de la DGRM et de déceler à travers cet exercice les différentes opportunités et voies d'amélioration. Ceux-ci peuvent être applicables aux autres directions du Ministère qui vivraient aussi les mêmes difficultés.

Le Ministère des Affaires Étrangères sert de courroie de transmission entre les institutions ivoiriennes et les représentations diplomatiques accréditées en Côte d'Ivoire. Il est indispensable à la mise en œuvre de la politique extérieure de la Côte d'Ivoire, inspirée par le Président de la République.

L'Administration des Affaires Étrangères est composée d'un ensemble d'agents constitué principalement de diplomates, qui sont des fonctionnaires dont le rôle majeur est d'informer, de représenter la Côte d'Ivoire auprès d'autres pays et dans les négociations internationales, et d'agir en son nom. Ces diplomates pour la plupart proviennent de l'École Nationale d'Administration de Côte d'Ivoire (ENA) et y ont étudié dans la filière diplomatie. Après la formation reçue à l'ENA, les énarques² s'imprègnent du fonctionnement et des réalités quotidiennes du MAE à travers un stage de formation avant d'intégrer leurs postes. Elle est aussi composée d'agents administratifs et techniques, non diplomates.

Notre stage au sein de la Direction des Organisations Internationales (DOI), initialement prévues du 06 janvier au 18 avril 2020 s'est finalement déroulé du 06 janvier au 13 mars 2020 et du 04 mai au 29 mai 2020. Nous avons dû écourter le stage à la mi-mars due à la crise sanitaire de la covid-19, et repris graduellement au début du mois de mai. La DOI dépend de la Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM), elle-même placée sous l'autorité du Secrétariat général du MAE. Elle assure le

² Énarques : Étudiants finissants de L'ENA

traitement et le suivi de toutes questions touchant aux relations de la Côte d'Ivoire avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Notre démarche méthodologique a consisté en l'exploitation des différents textes régissant l'organisation du Ministère des Affaires étrangères, et en des entretiens avec des responsables, ainsi que le personnel des Services d'accueil. En outre, notre présence régulière sur le lieu de stage a permis d'observer les pratiques du personnel et de participer à la réalisation des activités qui s'y déroulent.

Nous nous attèlerons dans le présent rapport à présenter la DOI, en mettant l'accent sur son historique, les missions qui lui sont assignées ainsi que son organisation et le fonctionnement de celle-ci.

Ensuite, nous aborderons les activités réalisées dans cette Direction et ferons selon le mandat assigné le diagnostic organisationnel que nous avons réalisé en vue de suggérer des solutions susceptibles de contribuer à améliorer le fonctionnement de la Direction concernée partant des différentes directions du Ministère des Affaires Étrangères.

Enfin, nous allons procéder à une analyse documentaire des relations bilatérales entre la Côte d'Ivoire et le Canada.

Contexte historique

Le Ministère des Affaires Étrangères de la République de Côte d'Ivoire a été créé en 1960, au lendemain de l'indépendance dudit pays. À cette époque, la politique extérieure était gérée par le Président de la République, en l'occurrence feu Félix Houphouët-Boigny. Le Ministère des Affaires Étrangères était donc logé à la Présidence de la République. Cependant, cette fonction a connu plusieurs changements de dénomination et de personnalités à sa tête. Nous analyserons ces différents changements en deux parties : l'une allant de 1960 à 1965 et l'autre de 1965 à nos jours.

- **De 1960 à 1965**

Jusqu'en 1962, la politique extérieure de la Côte d'Ivoire relevait de la compétence du Président de la République. Ainsi, cette période n'est toujours pas citée dans les références, car il n'existait pas formellement de Ministère des Affaires Étrangères. Ce n'est qu'en 1962 qu'une certaine autonomie est accordée au département qui est alors érigé en un Ministère délégué et confié au Ministre Camille Alliali jusqu'en 1965.

- **De 1965 à nos jours**

À compter de 1965 le Ministère délégué change de statut et devient un Ministère à part entière. Feu S.E.M. Arsène Usher Assouan en sera le premier responsable de 1965 à 1977 et sera aidé dans sa tâche par S.E.M. Kaul MELEDJE, alors Secrétaire d'État à la Coopération, qui occupait le poste de Ministre délégué à la coopération. De 1977 à 1990, le portefeuille de ce Ministère a été dévolu à S.E.M Siméon Aké.

Le Ministère des Affaires Étrangères devient ensuite un Ministère d'État, avec à sa tête S.E.M. ESSY AMARA de 1990 jusqu'au 24 décembre 1999, date du coup d'État militaire sous le régime l'ancien président Henri Konan Bédié.

L'avènement de la deuxième République, le 24 octobre 2000 a enregistré le retour à l'ancienne dénomination de ce département, c'est-à-dire Ministère des Affaires Étrangères.

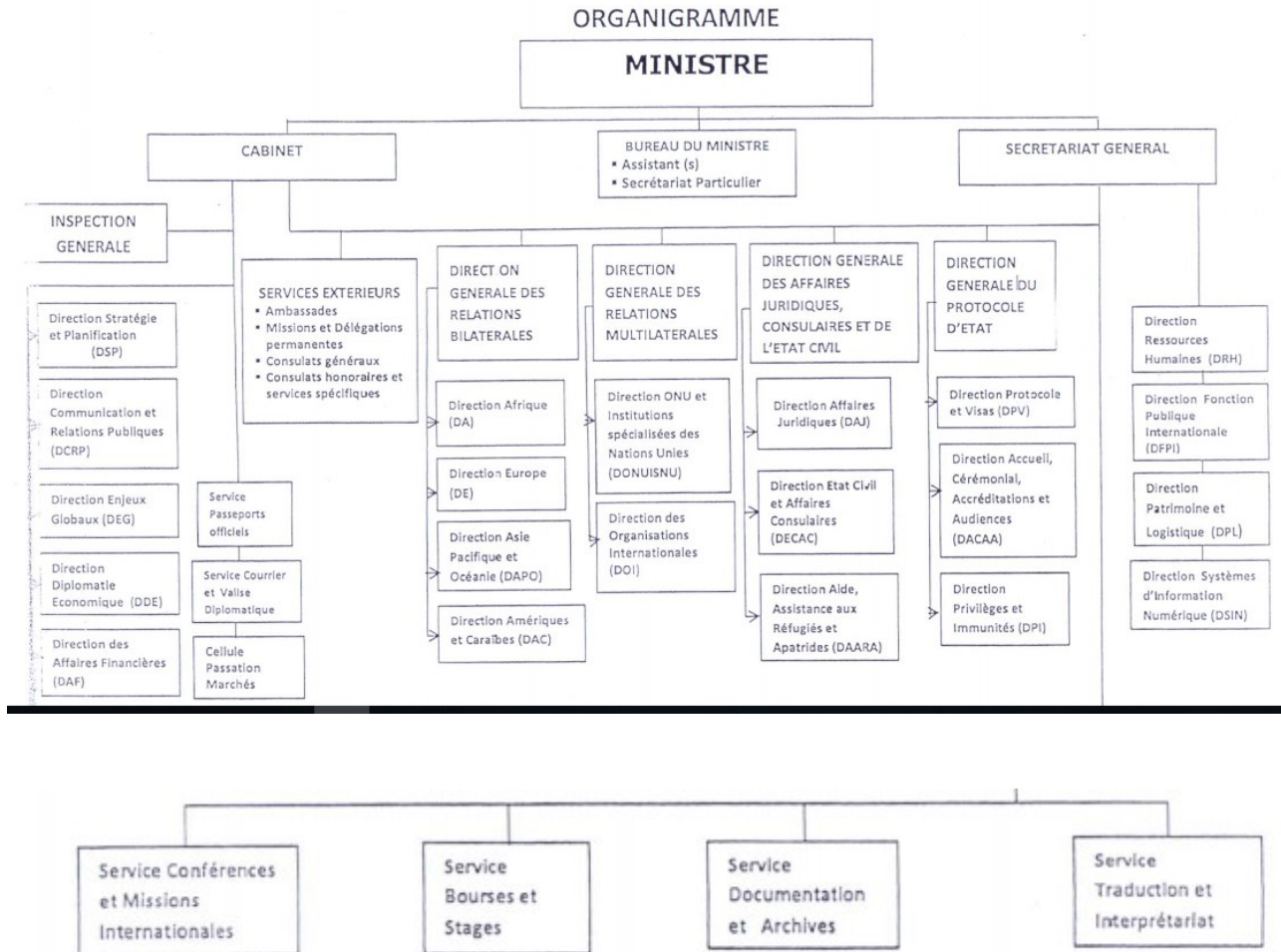
- Tableau récapitulatif des Ministres qui se sont succédé depuis la création du Ministère jusqu'à ce jour :

PÉRIODES	MINISTRES
1960-1962	S.E.M. Félix HOUPHOUËT-BOIGNY
1962-1965	S.E.M. Camille ALIALI
1965-1977	S.E.M. Arsène Usher ASSOUAN
1977-1990	S.E.M. Siméon AKE
1990-1999	S.E.M. Amara ESSI
1999-2000	S.E.M. Christophe M'BOUA
Mars 2000- octobre 2000	S.E.M. Charles Providences GOMIS
Novembre 2000- Mars 2003	S.E.M. Aboudramane SANGARE
2003-2005	S.E.M. Mamadou BAMBA
28 Décembre 2005-03 Mars 2010	S.E.M. Youssouf BAKAYOKO
04 mars 2010-31 mai 2011	S.E.M. Gervais Jean-Marie KACOU
23 juin 2011- novembre 2013	S.E.M. Daniel Kablan DUNCAN
22 novembre 2012 au 12 janvier 2016	S.E.M. Charles DIBY KOFFI
12 janvier 2016 -28 novembre 2016	S.E.M. Albert Mabri TOIKEUSSE
11 janvier 2017 jusqu'à 19 Mars 2020	S.E.M. Marcel AMON TANOH
Depuis Mai 2020	S.E.M Ally Coulibaly

1. Présentation de la Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM)

La Direction Générale des Relations Multilatérales est chargée de coordonner les relations multilatérales de la Côte d'Ivoire avec l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées de l'ONU, ainsi qu'avec toutes autres organisations internationales ne faisant pas partie du Système des Nations Unies. Elle comprend deux directions : la Direction de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et Institutions Spécialisées (IS), et la Direction des Organisations Internationales (DOI). La Direction de l'ONU et des Institutions Spécialisées de l'ONU est chargée de suivre et traiter les questions concernant les relations de la Côte d'Ivoire avec l'Organisation des Nations Unies et ses Institutions Spécialisées, de participer, en collaboration avec la Direction Générale des affaires juridiques, consulaires et de l'état civil et la Direction Générale du protocole d'état, à la préparation, négociation et conclusion de tous les accords élaborés sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies et de ses Institutions Spécialisées ; de suivre en liaison avec les ministères techniques, l'exécution desdits accords. La Direction de l'ONU et de ses Institutions Spécialisées est dirigée par un directeur nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il a rang de directeur d'administration centrale. Elle comprend deux sous-directions : la sous-direction des Nations Unies et la sous-direction des Institutions Spécialisées de l'ONU. Ces sous-directions sont dirigées par des sous-directeurs nommés par arrêté ministériel; ils ont rang de Sous-directeur d'Administration Centrale. À chaque sous-direction sont rattachés des chargés d'études. Concernant, la présentation de la Direction des Organisations Internationales (DOI), le chapitre suivant y sera consacré et celui-ci s'articulera autour de la situation géographique, de l'historique, des missions, de l'organisation et du fonctionnement de ladite Direction. Le schéma ci-dessous représente l'organigramme du ministère des Affaires Étrangères:

Organigramme du MAE :



Source : Ministère des Affaires Étrangères, Dernière mise à jour février 2018.

1.1. *Historique et Mission de la DOI*

▪ Historique

Le Décret n° 2018-236 du 28 février 2018 portant organisation du Ministère des Affaires Étrangères crée la Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM) au sein de laquelle l'on trouve la DOI, l'une des Directions Centrales avec la Direction des Organisations des Nations Unies (ONU) et des Institutions Spécialisées des Nations Unies. La DOI est issue de la fusion de la Direction des Organisations Africaines (DOA) et la Direction des Organisations Régionales Non Africaines (DORNA) qui existaient conformément au Décret N° 2016-594 du 03 août 2016 portant organisation du MAE. La DOI a donc concentré toutes les attributions de deux directions dont elle est issue.

▪ Missions de coordination et de facilitation

Le décret supra-mentionné n°2018-236 du 28 février 2018 portant organisation du Ministère des Affaires Étrangères confère des missions de coopération et de conception à la DOI. En effet, la DOI est chargée du suivi et du traitement des questions politiques portant sur les relations de la Côte d'Ivoire avec les Organisations gouvernementales et non gouvernementales internationales. Elle participe, en collaboration avec certaines directions du MAE, à la préparation, à la négociation et à l'élaboration des Accords, Conventions et Traités avec les organisations susmentionnées. Elle intervient en amont de la préparation de la signature de ces instruments juridiques internationaux. De plus, cette direction prend l'initiative des actions de coopération entre la Côte d'Ivoire et les organisations du domaine de sa compétence.

Dans le cadre des missions d'organisation et de facilitation, la DOI coordonne et anime la participation de la Côte d'Ivoire aux activités des organisations internationales. En outre, elle traite et suit les candidatures ivoiriennes et étrangères dans les Organisations Internationales africaines et non africaines. Par ailleurs, la DOI s'occupe de l'examen annuel de l'opportunité de la reconduction des avantages fiscaux et douaniers au profit des Organisations non gouvernementales internationales établies en Côte d'Ivoire. Cela se fait en liaison avec la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Privilèges et Immunités, après avis technique des Ministères et Institutions du domaine de compétence des organisations concernées.

1.2. Organisation et Fonctionnement

▪ Organisation

Conformément à l'article 25 du décret n°2018-236 du 28 février 2018 portant organisation du MAE, la DOI est dirigée par un Directeur nommé par Décret pris en Conseil des Ministres. Il a rang de Directeur d'Administration Centrale.

Cette Direction Centrale compte cinq (5) sous-directions que sont la Sous-direction de l'Union Africaine et de la Commission Économique des Nations-Unies pour l'Afrique, la Sous-direction des Organisations Régionales Africaines, la Sous-direction des Organisations Européennes, la Sous-direction des Organisations du Proche et Moyen-Orient, de l'Asie et des Amériques et, la Sous-direction des Organisations Non Gouvernementales Internationales. Ces Sous-directions sont dirigées par des Sous-directeurs nommés par Arrêtés ministériels.

Le personnel de la DOI est composé de vingt-trois (23) agents dont douze (11) diplomates et onze (11) agents administratifs et techniques. Chaque sous-directeur collabore avec une Secrétaire un chargé d'études pour certains ou deux chargés d'études pour d'autres. Les secrétaires sont rassemblées dans deux pools secrétariats pour servir les sous-directions DOI et ONU. Il en est de même pour les stagiaires installés dans un pool et qui travaillent avec toutes les sous-directions.

▪ Fonctionnement

En tant que Direction Centrale rattachée à la DGRM, elle-même placée sous l'autorité du Secrétariat Général, la DOI traite de toutes questions dont elle est saisie de la part de ces structures hiérarchiques. Ces questions peuvent être purement administratives ou organisationnelles.

Au niveau administratif, la DOI s'occupe du traitement des courriers qui lui sont imputés par le Directeur Général des Relations Multilatérales. En effet, le Service Courrier et de la Valise Diplomatique (SCVD) qui a en charge la réception et l'imputation de tous les courriers arrivant au MAE, distribue ces courriers aux services compétents. Cette distribution est le premier niveau d'imputation desdits courriers.

Au sein de la DGRM, ces courriers sont également imputés soit à la Direction soit à la DOI. Ainsi au niveau de la DOI, la Direction à son tour les impute aux Sous-Directeurs qui quant à eux les traitent ou les imputent aux Chargés d'Études. Le dossier traité suit le circuit inverse et est successivement soumis aux visas du Sous-Directeur compétent, du Directeur central, du Directeur Général des Relations Multilatérales et pour finir au visa ou la signature du Secrétaire Général du MAE.

La DOI qui est également compétente pour la préparation de la participation de la Côte d'Ivoire aux sommets et autres rencontres organisées par les Organisations Internationales dont la Côte d'Ivoire est membre. Il peut s'agir des organisations sous-régionales ou régionales, à savoir, entre autres, la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

La DOI est l'une des deux Directions Centrales qui composent la Direction Générale des Relations Multilatérales. Elle a pour rôle de coordonner les relations multilatérales de la Côte d'Ivoire avec les Organisations régionales Africaines et non Africaines. Les cinq Sous-Directions jouent toutes le même rôle, à la différence que chacune d'elle intervient dans une zone géographique donnée, hormis la Sous-Direction des Organisations non gouvernementales internationales dont le champ d'intervention n'est pas régional.

1.3 Détails des activités exécutées au sein de la DOI

Pendant notre séjour au sein de cette direction nous avons eu à traiter des courriers qui nous étaient imputés. Toutes ces activités prennent le nom de rédaction administrative. Les types de documents élaborés sont les suivants :

- **Accusé de réception**

Cette correspondance est celle que nous rédigeons systématiquement après réception d'un courrier. Elle constitue la toute première réaction qui permet de notifier à l'expéditeur que le MAE a effectivement reçu le courrier tout en le rassurant, le cas échéant, de la suite réservée audit courrier. L'accusé de réception est la preuve qu'un courrier a effectivement été traité. Il commence par la formule « J'ai l'honneur d'accuser réception de... ». Il précède la rédaction d'autres projets de courriers dont la forme est fonction du contenu du courrier reçu.

À la DOI, nous avons rédigé plusieurs accusés de réception à l'attention des expéditeurs respectifs qui sont soit des représentations diplomatiques en Côte d'Ivoire, soit des organisations internationales, des Organisations non gouvernementales ou encore des services extérieurs du MAE qui sont les Ambassades et Consulats généraux de la Côte d'Ivoire à l'étranger et également des Ministères techniques ainsi que leurs structures sous tutelles.

- **Lettres de transmission**

La lettre de transmission est l'une des suites données à un courrier après avoir rédigé l'accusé de réception. Cette lettre nous permet de transmettre un courrier ou un document à un Ministère technique ou toute structure qui en est le destinataire et pour lequel le MAE sert de courroie de transmission. Nous avons ainsi rédigé des projets de lettres de transmission, notamment à destination de la Présidence de la République, de Ministère techniques et des Ambassades.

- **Note à l'attention du Ministre**

La note à l'attention de Monsieur le Ministre est la correspondance que nous rédigeons à l'attention du Ministre pour porter à sa connaissance une information, et pour laquelle des instructions sont parfois attendues. Elle est également utilisée pour inviter ou solliciter du Ministre une audience. Son contenu et sa forme diffèrent selon l'objet. Elle peut donc prendre la forme d'un compte rendu dont l'objet est intitulé « compte rendu » ou encore d'un simple document d'information. Elle est souvent rédigée sous forme narrative ou présentée sous forme matricielle, en fonction des services visités. Cependant, quelle que soit la forme de la note à l'attention, elle se termine toujours par la formule : « Vos instructions nous obligeraient » ou « haute considération » selon le cas.

- **Lettre d'information**

La lettre d'information a pour but de communiquer la substance d'une correspondance à un Ministère technique compétent ou toute autre structure, sans pour autant lui faire parvenir le courrier physique reçu ; elle permet également de demander une information. Elle est caractérisée par la formule de début « J'ai l'honneur de porter à votre connaissance... ».

Les lettres d'information que nous avons eu à rédiger étaient destinées à des ministères techniques tels que le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, le Ministère de la Culture et de la Francophonie et le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant.

1.4 La rédaction des correspondances ponctuelles

- **Note Verbale**

La note verbale est une correspondance spécifique par laquelle les représentations diplomatiques et/ou organisations internationales accréditées en Côte d'Ivoire communiquent entre elles ou avec le Ministère des Affaires Étrangères. Elle prend la forme d'accusé de réception, de courrier de transmission

ou de courrier d'information. Elle est impersonnelle et n'est pas revêtue d'une signature. Elle est plutôt paraphée.

L'introduction qui caractérise une note verbale est par exemple « Le Ministère des Affaires Étrangères de la République de Côte d'Ivoire présente ses compliments à l'Ambassade du pays ... et a l'honneur de... », tandis que la formule de courtoisie est : « Le Ministère des Affaires Étrangères de la République de Côte d'Ivoire remercie l'Ambassade du pays ... pour son aimable coopération et saisit cette occasion pour lui renouveler les assurances de sa haute considération ». Ceci fait un bilan d'une partie de ce que nous avons abordé en effectuant le stage à la DGRM. Tel que mentionné dans mon offre de service, suivent les détails de notre mandat pour notre passage au MAE.

2. Présentation de l'offre de service

Volet 1 : diagnostic organisationnel de la direction générale des relations multilatérales du ministère des Affaires étrangères de Côte d'Ivoire

2.1 Description du mandat

a) Contexte du mandat

La présente offre de service représente l'aboutissement de la proposition de stage offerte par le Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire.

Le Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la Politique du Gouvernement en matière de politique extérieure de la Côte d'Ivoire.

À ce titre et en liaison avec les différents départements ministériels intéressés, il a la responsabilité de mener les actions traditionnelles suivantes :

- Représenter le Gouvernement à l'extérieur ;
- Fournir aux autorités nationales les informations utiles à la conduite éclairée des relations bilatérales et internationales ;
- Mener ou faciliter les négociations avec les partenaires extérieurs en matière commerciale, politique, juridique ou sociale ;
- Protéger les ressortissants ivoiriens à l'étranger.

Cette définition classique a connu une nette évolution qui vaut à la diplomatie ivoirienne de s'exercer aujourd'hui à travers de nouvelles stratégies telles que :

- La mobilisation accrue de ressources extérieures, notamment financières et technologiques, dans le cadre de l'éco-diplomatie ;

- L'établissement de partenariats rénovés avec de nouveaux alliés représentés par les pays d'Asie et du Golf arabe ;
- La campagne volontariste menée en faveur de l'image de marque de la Côte d'Ivoire en quête d'un repositionnement sur la scène mondiale.

Comme exigence pour l'obtention de la maîtrise en administration publique avec la concentration Administration internationale, l'étudiante effectuera son stage du **6 Janvier 2020 au 18 Avril 2020**. Ce stage s'effectuera dans l'une des directions du Ministère, soit la Direction Générale des Relations Multilatérales de la Côte d'Ivoire. Cette direction générale comprend en effet deux directions qui sont les suivantes :

- la Direction de l'ONU et des Institutions Spécialisées des Nations Unies ;
- la Direction des Organisations Internationales.

La Direction de l'ONU et des Institutions Spécialisées des Nations Unies est chargée de suivre et de traiter les questions concernant les activités relevant de l'ONU et de ses Institutions Spécialisées ; le ou (la) stagiaire sera exposée et participera à toutes les activités assurant la cohérence des positions de la Côte d'Ivoire au sein de l'ONU, de ses institutions spécialisées et de ses organes subsidiaires.

La Direction des Organisations Internationales quant à elle, est chargée de suivre et traiter les questions politiques touchant aux relations avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Elle participe en liaison avec la Direction des Affaires Juridiques, à la préparation, à la négociation et à l'élaboration des Accords, Conventions et Traités.

La direction a aussi pour mission de préparer et participer aux rencontres internationales relatives aux conventions internationales, aux questions juridiques et aux organisations non gouvernementales.

C'est ainsi que sous l'autorité du Directeur Général, la stagiaire contribue au sein des directions (ONU et OI) à effectuer les mandats de diagnostic organisationnel et évaluera comment les relations bilatérales entre la Côte d'Ivoire et le Canada ont évolué sous l'ère du premier Ministre Canada, L'Honorable M. Trudeau.

b) Objectifs spécifiques du stage

Le stage comporte principalement quatre objectifs d'apprentissage :

- Apprendre le rôle et les tâches exercés au quotidien des fonctionnaires (agents administratifs, techniques et les diplomates) au sein dudit Ministère ;
- Élaborer un diagnostic organisationnel pour évaluer l'état actuel et la performance de la Direction Générale des Relations Multilatérales, mesurer le niveau d'acceptation au changement du personnel et livrer des recommandations pour l'amélioration des activités de ladite direction ;
- Élaborer une liste de solutions et d'outils qui permettraient à l'organisation de repenser le déroulement de ses activités et établir des critères pour la résolution des problèmes qui seront décelés ;
- Analyser les relations bilatérales entre le Canada et la Côte d'Ivoire sous l'ère Trudeau.

c) *Livrables*

Pendant la période du stage, le Ministère bénéficiera:

- a. de la main d'œuvre supplémentaire par la présence de la stagiaire dans l'accomplissement des tâches quotidiennes du Ministère ;
- b. d'une proposition d'opportunités pour la résolution de problèmes organisationnels.
- c. Des outils ou indicateurs de performance pour mener à bien la mission de l'entreprise;
- d. Un regard analytique sur la diplomatie ivoirienne au Canada.

Lorsque le stage tire à sa fin, l'étudiante fait un rapport de stage qui détaille le contenu de toutes les activités réalisées pendant le stage, ainsi que les résultats du diagnostic obtenus, et à travers les différentes recherches effectuées au sein du personnel et sur les relations bilatérales entre le Canada et la Côte d'Ivoire.

Dans notre étude, il s'agit de faire un état de la situation actuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les forces, faiblesses, menaces et opportunités associées aux activités du Ministère et de proposer des recommandations afin de garantir une meilleure performance organisationnelle. Pour notre méthodologie nous avons opté pour un devis mixte, c'est-à-dire nous utilisons des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous prévoyons de suivre les étapes suivantes dans le volet 1 de notre étude:

- **Étude préliminaire :**

Nous avons procédé tout d'abord à des réunions ou rencontres préliminaires pour préciser la démarche de diagnostic organisationnel. Ces rencontres préliminaires se font avec les sous directeurs des directions ONU et OI. Lors de ces rencontres, le (ou là) stagiaire pose des questions claires pour identifier les problèmes et évaluer la « réceptivité au changement » de l'organisation.

- **Planification du diagnostic organisationnel**

Ensuite, après avoir identifié les problèmes de l'organisation, nous dresserons un tableau qui sera destiné à faire ressortir des indicateurs de performance pour les auto-évaluations que nous allons soumettre au personnel.

- **Collecte de données**

La stagiaire organise des entrevues semi-dirigées qu'elle facilite, et ceci se fera au travers de discussions avec des groupes de travail préalablement formés. Les thèmes choisis sont en rapport avec la performance organisationnelle, la motivation, la capacité de l'organisation et l'environnement extérieur. Un atelier participatif sera organisé avec le personnel afin d'identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités (analyse SWOT).

- **Analyse de données**

Les données collectées permettront de procéder à l'évaluation de la performance organisationnelle selon les questions préalablement validées par le supérieur hiérarchique.

- **Réflexion**

Toutes les conclusions et résultats seront soumis à l'appréciation du Ministère et disponibles pour usage interne.

Le volet 2 consistera en l'analyse de la relation bilatérale entre le Canada et la Côte d'Ivoire à l'ère du gouvernement de Trudeau. Il consistera essentiellement en une revue documentaire (littérature scientifique et grise dont les archives et tout document pertinent à la relation bilatérale entre la Côte d'Ivoire et le Canada). Une grille d'analyse des écrits sera développée afin de faciliter l'analyse. Plusieurs rencontres avec des informateurs clés seront réalisées pour compléter/préciser l'information notamment avec le directeur des Amériques et des Caraïbes. Cette direction est en charge de toutes les relations avec le continent Américain.

3. VOLET 1 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

3.1 Problématique

La recherche de la qualité et l'efficacité sont les nouveaux moteurs qui dirigent les Organisations de nos jours. C'est ainsi que l'évaluation et le diagnostic organisationnels sont progressivement allés au-delà de la mesure scientifique du travail et des méthodes de travail (Levinson, 1972). La présence et la contribution des travailleurs sont devenues des éléments importants de l'organisation dont il fallait tenir compte dans l'équation. La prise en compte du personnel en tant que ressource clé organisationnelle a également gagné du terrain, donnant le jour à des approches qui démontraient l'impact que les ressources humaines pouvaient avoir sur la performance organisationnelle.

Likert (1957) a par exemple, été un pionnier de l'utilisation de méthodes d'enquête pour faire le diagnostic des organisations. Sa théorie repose sur le fait que les pratiques de gestion axées sur la participation entraînent une meilleure performance organisationnelle. Dans ce contexte, les enquêtes ont été utilisées pour saisir des données sur les perceptions des agents du personnel sur diverses pratiques.

Nous apprenons davantage avec Taylor (1998), qui nous parle de système d'amélioration continue et il nous dit sur ce sujet que dans 90 % des idées d'améliorations des procédés de production viennent des ouvriers eux-mêmes ; ce qui leur manque c'est la culture scientifique apportée par les cadres (ingénieurs) et les agents de maîtrise. Pour l'appliquer à notre diagnostic, il faudrait associer les agents du personnel dans le dialogue décisionnel autour de la stratégie d'exécution de la mission et être à l'écoute de suggestions. Ceci permettra de mieux valoriser le personnel et il faudrait les impliquer davantage en mettant en place un système d'amélioration continue de l'organisation.

Crozier et Friedberg (1992) avancent aussi l'idée selon laquelle dans une organisation, les salariés sont des acteurs ayant chacun une marge de manœuvre et des stratégies plus ou moins personnelles pour quels buts ? Les analyses de Crozier (1963) soulignent aussi qu'une entreprise ne fonctionne pas toujours selon les représentations officielles que sa direction ou son schéma organisationnel s'en fait, contrairement à ce que prétendaient les concepteurs d'organigrammes ou les inventeurs de procédures. C'est en cela que l'approche participative permet d'associer, d'impliquer davantage les agents dans la démarche et le dialogue permanent autour de la qualité. Or dialoguer nécessite la compréhension mutuelle, d'où il est extrêmement important de former les agents afin qu'ils comprennent mieux les processus de production, les enjeux des différentes activités. Pour le cas du MAE il serait important que les agents reçoivent de la formation continue sur les techniques de travail qui évoluent au fil des années.

Durand et Sebag (2005) soulignent que l'efficacité productive des ouvriers japonais repose sur une culture professionnelle qui s'est construite au fil des décennies, et qui passe par une très grande attention portée au processus : aucun salarié japonais n'accomplit une tâche sans l'avoir comprise. Il est donc important pour les agents travaillant au sein du MAE de bien comprendre le bien-fondé de ce qu'ils font et quelles sont les enjeux du temps alloué pour le traitement des dossiers et les impacts sur la performance organisationnelle.

Comme toute organisation, le MAE fixe des objectifs et est à la recherche d'efficience et d'efficacité des services qu'il offre et dans les méthodes de travail qu'il utilise. Avec l'avènement de la modernisation, l'ère numérique, les administrations n'ont pas d'autres choix que de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail comme l'utilisation des nouvelles technologies, l'internet, les nouvelles méthodes de communications, etc. en conservant tout de même un rendement acceptable. En passant en revue les écrits scientifiques sur la question du diagnostic organisationnel des administrations publiques, nous constatons qu'il y a plusieurs écrits à ce sujet. En effet plusieurs études se penchaient sur la question de recherche d'efficacité et d'efficience pour améliorer le fonctionnement des administrations publiques. Les sujets qui revenaient à chaque fois étaient sur la modernisation de l'administration publique, l'administration à l'ère numérique, le changement organisationnel. Pour ce qui concerne la recherche d'efficience et d'efficacité, l'auteur Boudreau (2009) souligne dans son article consacré à cinq services publics mis en ligne par le gouvernement québécois comment la contribution des nouvelles technologies et des nouveaux modes de gestion des organisation en réseaux contribuent à l'amélioration du fonctionnement interne des administrations publiques et la qualité des services offerts.

« Les nouvelles technologies de l'information (NTI) sont devenues un moteur essentiel de développement économique et social. Elles seraient, selon plusieurs économistes, la principale cause de l'augmentation de la productivité, particulièrement depuis le milieu des années 1990 . Les organisations publiques ont profité, elles aussi, des gains d'efficience et de productivité que procure l'utilisation des nouvelles technologies de l'information . Avec l'automatisation des traitements et le recours à des services en ligne, il est devenu possible pour les organisations publiques de traiter rapidement un grand nombre de demandes sans pour autant augmenter leurs effectifs, donc de « faire plus avec moins » (Boudreau, 2009, p.131)

En effet, dans les cinq cas ont été analysés de sorte à mettre en exergue la contribution des nouvelles technologies de l'information et des nouveaux modes d'organisation à l'efficience des processus d'arrière-boutique (back-office), à la qualité des services offerts et à l'efficacité dans la gestion des politiques et des programmes. De cette étude est ressorti que ces administrations publiques ont

remarqué une augmentation des volumes de leurs transactions, une simplification dans la mise à jour des dossiers, de la valeur ajoutée à leurs activités, allègement administratif et réduction de la durée des traitements; l'optimisation des charges de travail et la gestion transparente de la performance.

« Le discours et les actions de réforme des administrations publiques se sont construits durant les trois dernières décennies autour de la mise en avant conjointe d'un problème, la bureaucratie, et d'un espace de solutions, le secteur privé. Évaluer de manière empirique l'impact de ces réformes rapporté à l'intention de leurs promoteurs conduits à poser deux questions. La gestion des administrations publiques est-elle aujourd'hui alignée sur celle des entreprises privées ? Et dans quelle mesure cet alignement peut-il être compris comme une débureaucratiation ? L'extension à la fonction publique de l'État de l'enquête statistique « Changement organisationnel et informatisation » (COI), initialement réalisée auprès des entreprises marchandes et de leurs salariés, offre une perspective inédite dans la mesure où elle permet de décrire les pratiques de gestion et de travail dans l'administration publique en les comparant à celles enregistrées dans le privé. » (Guillemot, D. & Jeannot, G. 2013, p. 83).

Dans l'article, les auteurs mettent en exergue l'enquête (COI) « Changement Organisationnel et Informatisation» qui a été réalisée auprès des employeurs et leurs employés. Ils ont été interrogés sur les changements organisationnels et les outils informatiques et de gestion adoptée par leur entreprise ou leur administration. Les employés ont aussi été interrogés sur différents aspects de leur travail et les outils informatiques qu'ils utilisent. Cette enquête visait à analyser la réforme de la fonction publique et le transfert de méthodes de gestion issue du secteur privé comme la solution à la bureaucratie des administrations publiques.

Il faut noter que tout changement organisationnel a des retombées et pour se faire il est important de les sonder, les analyser et donner des pistes de solutions pour pouvoir apporter des améliorations si nécessaire. La bureaucratie est l'un des maux dont souffre l'administration publique et pour pallier à cela, l'enquête précédente cherche à analyser si les transferts de méthodes de gestion du privé seraient cette panacée tant recherchée pour cette administration.

Dans un contexte culturel, l'auteur Lau (2004) identifie les obstacles externes et internes qui bloquent le développement de l'administration électronique dans les pays de l'OCDE. Il propose ensuite des pistes pour faciliter le processus de modernisation. Selon lui, ce n'est pas la technologie, mais les «valeurs» qui devraient donner la dynamique de l'administration électronique. Tout changement doit tenir compte de la culture et les structures des pays où on veut apporter des changements afin d'assurer les meilleurs

services possibles aux utilisateurs. L'objectif principal devrait être de mettre les TIC au service d'une transformation à la fois culturelle et structurelle de l'administration.

« Ce sont les valeurs et non la technologie qui devraient conférer leur dynamique à l'administration électronique. Les avantages attendus de l'administration électronique ne se concrétisent pas simplement en numérisant l'information et en la mettant en ligne. Au contraire, l'enjeu est de comprendre la manière dont les instruments des TIC peuvent être utilisés pour favoriser une transformation de la culture et de la structure de l'administration afin d'assurer de meilleurs services aux citoyens. Cela implique de déterminer le niveau approprié de technologies et de services qui répond aux besoins et aux préférences des citoyens d'un pays donné; il ne s'agit pas d'importer en bloc des systèmes et des solutions sans se préoccuper de savoir si les citoyens et les entreprises en retirent vraiment des avantages. Les pouvoirs publics commencent à mieux comprendre que l'utilisation des TIC apporte une réelle valeur ajoutée; mais la nécessité d'évaluations fondamentales des avantages et des coûts, des risques et des possibilités demeure entière ». (Lau, 2004, p. 225).

Dans cette même vague, les auteurs Caron et Giauque (2006), ont réalisé des études sur le Canada et la Suisse basées en partie sur des sources secondaires, mais aussi sur des observations faites par les auteurs. Ils ont comparé les changements introduits dans ces deux pays à la suite des réformes de la gestion publique et exploré les défis éthiques impliqués. Les stratégies utilisées dans chaque pays étaient différentes reflétant leurs institutions politiques distinctes. Mais il y avait un point commun, à savoir l'émergence de nouveaux problèmes éthiques liés aux changements en cours. Chaque pays a abordé ces nouveaux défis éthiques de manière similaire. Le comportement individuel et collectif des fonctionnaires canadiens et suisses est régulé par des « contrôles externes » (codes d'éthique, règles de conduite), mais aussi par la socialisation de nouvelles valeurs professionnelles (qualité du service client, flexibilité, innovation, créativité, efficacité et efficacie). Ces contrôles externes et ces nouvelles valeurs sont cependant insuffisants pour permettre aux fonctionnaires de développer leur propre capacité de délibération éthique, condition essentielle pour renforcer le comportement éthique dans les administrations publiques modernes. Cependant il est ressorti certaines limites selon que les résultats ne sont pas basés sur une étude comparative systématique et ne peuvent donc être interprétés à titre indicatif. Toutefois les auteurs proposent un modèle intéressant relatif aux méthodes de régulation des comportements dans un service public éthique et à la nécessité de veiller à ce que le bien public et l'intérêt public restent au cœur de l'identité des fonctionnaires.

En conclusion, il est important avant d'élaborer un diagnostic organisationnel de tenir compte du contexte dans lequel on se trouve d'où le contexte organisationnel, c'est-à-dire nous devons considérer l'époque de l'ère numérique et le fait que les administrations convergent vers la modernisation. Ensuite, il faut examiner le degré de réceptivité d'une certaine ouverture au changement, la capacité de l'organisation à pouvoir accepter un changement organisationnel, l'éthique et l'intérêt public. Enfin, l'aspect culturel joue un grand rôle dans tous les processus et fonctionnement d'organisation.

L'examen de la revue de littérature relative au diagnostic organisationnel nous a permis de mettre en évidence certaines approches qui pourraient servir de recommandations à la suite de notre travail. Nous avons retenu trois approches qui sont les suivantes : l'approche de l'amélioration continue, l'approche participative et la culture professionnelle et organisationnelle. Puisque les administrations doivent s'adapter à l'ère numérique, il devient impératif de considérer les trois éléments retenus ci-haut accéder à cette efficacité et efficience tant recherche de l'Organisation. De plus, améliorer les méthodes de travail est un processus continu et un travail fastidieux. Il faut alors mettre en place des processus rigoureux et des méthodes pour faciliter la gestion du changement et la performance organisationnelle. La revue de littérature a aussi mis en évidence la diversité des méthodes d'analyse de diagnostic organisationnelle. Cependant certaines limites existent à ces études et pourraient donner l'opportunité à des futurs chercheurs surtout francophones de s'intéresser par l'évolution de l'administration publique en Afrique et dans les pays en développement. Certaines questions de recherches qui pourraient servir de pistes à ceux-ci.

3.2 But du mandat

Le but de notre diagnostic est de déceler les fenêtres d'opportunités sur l'amélioration des méthodes de travail et de fonctionnement du MAE. Ainsi, cette étude vise à examiner dans les forces et faiblesses, menaces et opportunités réelles du MAE.

3.3 Cadre théorique et définition des concepts

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les différents concepts qui nous ont guidés dans l'élaboration de nos formulaires et guides d'entrevue administrés au personnel du MAE. Ensuite nous allons présenter les concepts choisis sur lesquelles nous avons mis l'accent pour élaborer notre diagnostic. Tout d'abord nous avons pris pour exemple les modèles du Centre de Recherche en Développement International (CRDI). Ce modèle a été élaboré dans le cadre d'une autoévaluation de la performance organisationnelle d'organisation, c'est ainsi que nous avons jugé bon de bâtir nos outils de

diagnostic à partir de ce cadre qui nous semble approprié pour mener ce diagnostic au sein du MAE puisque nous voulons évaluer si celui-ci fonctionne bien et s'il pourrait mieux fonctionner selon les objectifs qui lui sont assignés. Nous avons fait ce choix de modèle notamment parce qu'il a été influencé par des courants de pensée qui reposaient principalement sur le renforcement de la capacité organisationnelle. Ce modèle repose sur quatre (4) grands volets : la capacité organisationnelle, le contexte externe, la performance organisationnelle et la motivation organisationnelle. Les trois premiers contribuant à l'élaboration des indicateurs et des questions d'évaluations qui font ressortir une analyse assez complète d'une organisation. Le cadre ci-dessous résume la performance en termes d'efficacité (mesure dans laquelle la mission est accomplie), d'efficience et de maintien de la pertinence (mesure dans laquelle l'organisation s'adapte aux conditions changeantes de son contexte). Le cadre suppose que certaines forces contextuelles déterminent la performance : la capacité organisationnelle, les forces du contexte externe et la motivation interne.



Source : Lusthaus, C.(2002), Évaluation organisationnelle : *Cadre pour l'amélioration de la performance*. P.34

Nous avons opté pour ces trois concepts suivants: la performance organisationnelle, capacité organisationnelle et le contexte externe d'une part à cause du contexte dans lequel le MAE se trouve et aussi à cause de la pertinence des informations que nous allons pouvoir obtenir. Nous voulions tout d'abord comprendre le contexte externe de l'organisation, examiner la capacité organisationnelle et mesurer la performance organisationnelle.

Nous avons alors adapté nos questionnaires et guides d'entretien en tenant compte des dimensions ci-dessus et aussi de la disponibilité des données mises à notre disposition.

La performance organisationnelle :

C'est une mesure par laquelle les organisations se conforment à leur mission, à leur raison d'être ou aux buts qui ont été définis pour elles. Selon Caplow (1976), « chaque organisation a du travail à faire dans le monde réel et une façon de mesurer dans quelle mesure ce travail est bien fait »p. Sa conception de la performance organisationnelle reposait sur le bon sens et sur la notion que les organisations doivent avoir un moyen d'identifier concrètement leur raison d'être et d'évaluer leur performance par rapport à celle-ci. Cela constituait une définition de leur raison d'être pour les institutions. Si nous prenons l'exemple d'une université, on mesurera son efficacité à travers les enseignements qu'elles dispensent, par la recherche et le service offert à la collectivité. Cependant il faut noter que tout comme les organisations publiques, les universités sont dans l'exercice de leurs activités restreintes dans leurs ressources depuis les années 1970, cependant, de nombreuses autres variables associées à la performance organisationnelle sont apparues, comme le moral, l'innovation, le roulement, l'adaptabilité et l'ouverture au changement selon Lusthaus (2002). Selon notre cadre, une organisation est performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence tout en étant viable financièrement.

La capacité organisationnelle :

On entend par capacité organisationnelle la mesure par laquelle une organisation est capable d'utiliser ses ressources pour être performante. Lorsque l'organisation constitue l'unité d'analyse, l'évaluation se fait au niveau de tous les systèmes, c'est-à-dire tous les ressources (humaines, financières et infrastructure) et processus que l'organisation a utilisés dans l'exercice de ses activités. La capacité organisationnelle a alors pour but d'examiner les systèmes et les pratiques de gestion des ressources pour avoir un meilleur portrait de l'utilisation des ressources organisationnelles (Lausthus, 2002). À travers notre étude, nous évaluerons le leadership stratégique, la gestion de programmes et la capacité de l'organisation à gérer ses rapports avec l'extérieur.

Le contexte externe :

Le contexte externe d'une organisation regroupe le secteur, c'est-à-dire le domaine où exerce l'Organisation, et regroupe aussi les institutions et les organisations. L'institution qui est l'ensemble des règles formelles et informelles qui régissent le secteur. Les institutions constituent les structures

normatives, la culture, les cadres législatifs, les politiques et les tendances. Quant à l'Organisation, elle est principalement constituée d'entités formalisées composées d'un groupe de gens réunis par des aspirations communes. Les organisations ont une certaine influence sur les institutions. Il y a aussi le projet planifié et conçu qu'une organisation se fixe pour atteindre certains objectifs spécifiques dans les limites d'un budget donné et dans des délais définis à l'avance. Ensuite, le programme qui est l'ensemble des projets, services et activités en rapport les uns avec les autres, visant l'atteinte de buts précis. (Lausthus, 2002)

3.4 Méthodologie de recherche et d'intervention

Le diagnostic que nous avons élaboré répond spécifiquement aux besoins de l'organisation de sorte qu'il est possible d'avoir des outils adaptés à ses besoins. En effet, les résultats obtenus pourraient servir d'exemple pour une autre direction au sein du MAE ou toute autre organisation publique en Côte d'Ivoire. Les outils proposés se sont basés sur le contexte environnemental et culturel du pays. Ce chapitre sera consacré à la principale problématique qui est : le diagnostic organisationnel de la Direction Générale des Relations Multilatérales. Dans un premier temps, nous allons faire un bref rappel de l'historique de l'organisation. Dans un deuxième temps, nous aborderons la revue de littérature qui nous a conduits tout au long de notre recherche et la méthodologie que nous avons suivies, les outils et méthodes utilisés, l'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données obtenues grâce aux méthodes utilisées.

a) Échantillonnage et collecte de données

Pour effectuer notre diagnostic, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste, plus précisément la technique d'échantillonnage de volontaires. La population cible étant les fonctionnaires du Ministère des Affaires Étrangères (agents, Sous-Directeurs et Directeurs). Les critères d'inclusion retenus sont les suivants : les participantes devaient être membres du personnel du Ministère, hommes et femmes, âgés de 25 à 50 ans, ayant plus d'un an de service, et en poste à Abidjan (la capitale de la Côte d'Ivoire). Au cours des activités de collecte des données, un journal de bord est constitué en vue de noter certaines informations supplémentaires qui pourront être intégrées dans l'analyse, si nécessaire.

Données qualitatives :

Dans la réalisation de ce diagnostic, nous avons utilisé une approche qualitative. Les évaluations organisationnelles sont le plus souvent une approche qui s'apparente à l'immersion. Selon les écrits de

Fortin et Gagnon (2016), les méthodes de recherche qualitatives ont pour caractéristique d'étudier les phénomènes. C'est ainsi que nous avons eu recours aux types de collectes de données les plus courantes en recherche qualitative, qui est celle de l'entrevue semi-dirigée. Nous avons opté pour cette méthode pour être administrés aux cadres de la Direction (Directeurs et Sous-Directeurs), pour non seulement avoir un rendu cohérent, mais aussi pour permettre de recueillir de bons indices d'analyse organisationnelle. En facilitant les entrevues, nous nous sommes assurés de mettre les directeurs à l'aise pour rendre les conversations plus claires afin d'atteindre nos objectifs de recherche à l'issue de nos entretiens, c'est-à-dire obtenir les informations pertinentes à notre recherche et ajuster les questions de recherche au besoin au fur et à mesure de l'entretien. Les entrevues sont aussi d'excellentes sources d'information. Nous avons interviewé 2 directeurs et 7 sous-directeurs, nous nous sommes basés sur le guide suivant pour établir nos questions d'entrevues:

Données quantitatives:

Ensuite, nous avons administré un questionnaire aux autres membres du personnel c'est-à-dire le personnel diplomate et administratif de la DGRM, qui sont au nombre de quinze (15) nous leur avons remis le questionnaire directement à leurs bureaux. Nous avons collecté presque la totalité des questionnaires distribués et nous pouvons conclure que nous avons eu un taux de participation de 99%. Nous avons accusé un grand retard dans la réalisation de notre mandat à cause de l'ampleur de la covid-19. En effet quand le premier cas de covid fut détecté en Côte D'Ivoire, le gouvernement ivoirien a pris des mesures de restrictions et les fonctionnaires ont été mis dans un système de rotation de travail à partir du mois de Mars 2020 jusqu'à la fin du mois de Mai 2020. Nous n'avons pas eu l'occasion d'organiser d'atelier FFOM (SWOT) comme initialement prévu. Nous avons donc opté pour la méthode la plus pratique qui était d'administrer des entrevues et distribuer des questionnaires. Nous nous sommes aussi assurés de collecter les copies remplies du questionnaire dans leur intégralité et n'avons pas hésité à répondre à certaines questions quand les agents avaient besoin de clarification sur certaines questions.

b) Analyse de données

Données quantitatives :

« La présentation des résultats d'analyses quantitatives porte sur la description des faits qui ont eu lieu à l'étape de l'analyse statistique des données. De façon générale, l'analyse descriptive permet de répondre aux questions de recherche et de mettre en évidence le phénomène à l'étude ou les variables qui ont servi à caractériser l'échantillon et celles qui sont reliées entre elles, ainsi que de déterminer si les hypothèses

prises à l'épreuve au moyen de tests statistiques sont confirmées ou infirmées. On distingue les résultats descriptifs et les résultats inférentiels. » (Fortin & Gagnon, 2016, p.442)

Pour l'analyse des données quantitatives, nous avons d'abord procédé aux déchiffrages des données brutes. Et ensuite nous l'avons analysé en fonction des dimensions que nous avons utilisées pour bâtir nos questionnaires. Chacune des réponses du questionnaire ayant été attribué une valeur a permis une analyse pour les côtes plus élevée, en deçà ou qui sont dans la moyenne.

Données qualitatives :

« Dans les études qualitatives, à la différence des études quantitatives, l'interprétation des résultats se construit au cours du processus d'analyse de sorte que les résultats sont entremêlés avec la discussion. Les rapports d'études qualitatives sont en général riches en détail et en descriptions et adoptent la forme narrative pour illustrer les principaux thèmes et les interprétations. Le processus qui consiste à développer des codes et des catégories est commun aux différentes approches. » (Fortin & Gagnon, 2016, p.442)

Pour l'analyse des données qualitatives, nous avons pris en compte les différents thèmes qui ont prévalu dans nos guides d'entretien et fait le lien avec les réponses recueillies lors des entrevues administrées. Nous avons interprété les résultats en faisant ressortir les principaux thèmes qui ont guidé nos rencontres et nos entretiens avec les directeurs et sous-directeurs.

c) Contraintes et aspects éthiques

Dans le cadre de cette étude et dans le souci de répondre efficacement aux potentielles questions liées aux contraintes avec notre recherche, nous avons mis en place certaines dispositions techniques. Nous avons tout d'abord fait valider le questionnaire et le guide auprès de trois (3) personnes choisies au hasard parmi les Directeurs. Nous nous sommes assurées de la compréhension des items des questionnaires par les volontaires qui ont bien voulu nous aider pour l'élaboration de ce prétest. Cette validation nous a permis d'une part d'estimer le temps requis pour y répondre, et d'autre part, d'apporter les corrections nécessaires, et de bien spécifier les thèmes et les questions avant la collecte de données.

En ce qui concerne l'aspect d'éthique, nous n'avons pas mis de code ni de nom des participants pour garder l'anonymat des participants à cette étude. Aussi, en remettant une copie du questionnaire à chaque participant, nous avons pris le soin de l'informer sur les différentes mesures prises pour garantir la confidentialité des informations fournies et l'avons rassuré qu'aucune information individuelle ne sera communiquée à une tierce personne. En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées, avant de commencer

chaque entretien, nous avons tenu à rappeler les objectifs de l'étude, expliquer le déroulement de l'entretien et comment les données recueillies serviront à l'analyse pour aboutir au diagnostic.

3. 5 Présentations des résultats du diagnostic

a) Résultats des questionnaires

Les tableaux ci-dessous représentent les moyennes des réponses que nous avons pu déchiffrer dans les questionnaires qui ont été soumis aux agents du personnel. Nous avons utilisé l'échelle de Likert (de totalement en accord, en accord, en désaccord, totalement en désaccord) . Nous avons attribué respectivement les notes de 4,3,2,1. Toutes les réponses des questionnaires reçus ont été prélevées et codifiées en fonction du barème mentionné ci-dessous, ensuite nous avons fait la moyenne et obtenu les données ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats de l'indicateur et sous indicateurs de la performance

Indicateur : Performance	Vision claire de sa mission	Rapidité et efficacité	Clarté et connaissance des politiques	Assiduité et productivité	La mission	La qualité	Respect	Bonne réputation	Délais de réalisation	Performance du Ministère
Moyenne sur 4	3.50	3.14	2.91	3.27	2.91	3.14	2.95	3.36	3.14	3.00

Le tableau ci-dessus représente les réponses de la première partie du formulaire qui concerne la performance organisationnelle. Nous avons converti les questions en items (sous-indicateurs) qui représentent la valeur qu'on a mesurée pour notre analyse. Les données de ce tableau serviront à établir l'analyse pour déceler les forces, faiblesses, menaces et opportunités du MAE au niveau du volet performance. Les faibles scores de la clarté et des connaissances des politiques (2.91) nous montrent que les agents du personnel sont peu documentés sur la politique, de la mission et du respect (2.95) et d'autre part nous observons les scores plus élevés au niveau de la vision claire (3.50) par exemple qui nous montre que le MAE a une vision claire de sa propre mission du développement des affaires étrangères.

Le tableau suivant a trait au **contexte organisationnel**. Nous constatons à la lecture des moyennes recueillies que les facteurs historiques et culturels n'ont pas eu d'impacts négatifs sur le fonctionnement du MAE, et aussi le faible score au niveau des outils informatiques nous éveille sur un manque dont nous nous y attarderons dans le chapitre suivant.

Tableau 2 : Résultats de l'indicateur et sous indicateurs du contexte

Indicateurs Contexte	Confiance	Outils technologiques	Coercition	Cadre légal	Éthique	Facteurs Historiques
Moyenne sur 4	3.18	2.45	2.82	3.36	2.91	1.68

La capacité organisationnelle a été appréciée à travers les indicateurs présentés dans les deux tableaux suivants. On constate avec les moyennes obtenues que la vision du MAE est claire et connue de tous (tableau 3) et que cependant la participation du personnel et aux prises de décisions et les suggestions relatives au changement organisationnel (Tableau 3) reste faible (2.14).

Tableau 3 : Résultats de l'indicateur et sous indicateurs de la capacité

Indicateur Capacité	Adéquation avec sa raison d'être	Clarté de la mission /vision auprès des agents	Division des responsabilités	Participation dans les prises de décisions	Adéquation avec la vision et les objectifs	Bonne adaptation des infrastructures matérielles	Gestion efficace et bonne planification
Moyenne sur 4	3.09	3.27	2.91	2.14	3.05	2.05	2.36

Tableau 4 : Suite des résultats de l'indicateur et sous indicateurs de la capacité

Indicateur Capacité	Suffisance des RH et pertinence	Bonne relation	Résolution de conflits	Suggestion des changements	Processus de suivi et évaluation	Climat de travail bon
Moyenne sur 4	3.00	3.14	1.55	2.00	2.82	3.14

Après avoir recueilli les scores des tableaux ci-dessus, nous avons également analysé de façon qualitative les données d'entrevue et de documents en mettant en exergue les principaux thèmes associés aux trois dimensions : contexte, capacité et performance.

b) Forces et atouts organisationnels

▪ Contexte

L'Administration publique en Côte d'Ivoire suit le code de la déontologie de la fonction publique ivoirienne paru dans les années 2011- 2012 et ce code s'applique à tous les agents publics qui exercent dans la fonction publique. Il veille à la bonne gouvernance et détermine les normes de comportement et de conduite. Selon les résultats obtenus des questionnaires et vu le score obtenu à la question concernant le cadre légal, nous pouvons déduire que les agents sont en général informés sur ce code et l'appliquent dans l'élaboration de leurs tâches quotidiennes. D'ailleurs lors des entrevues avec les directeurs et sous-directeurs , ceux-ci nous ont mentionné à propos du suivi mis en place pour vérifier les étapes du processus de validation de dossier. La hiérarchie favorise aussi l'exercice des fonctions dans une certaine éthique et nous avons pu observer en travaillant sur certains dossiers avec le personnel qu'il y a une conscience professionnelle chez les agents. Le score bas pour les facteurs culturels qui auraient impacté négativement le fonctionnement nous permet de déduire que les valeurs culturelles et religieuses de ce pays impactent positivement les valeurs instaurées au sein du Ministère. En général les individus qui constituent les ressources humaines de cette organisation partagent souvent les mêmes valeurs d'éthique, de moral pour mener à bien les activités du Ministère. Nous avons observé du professionnalisme dans les échanges et pendant le déroulement des activités quotidiennes. Et selon les résultats, le score élevé sur la question confiance de la part des répondants nous amène à conclure que la majorité des agents font confiance à leur organisation et leurs dirigeants.

▪ Capacité

La structure de la DGRM en particulier et celle du Ministère en général est en adéquation avec sa raison d'être et les agents du personnel et les dirigeants le pensent aussi, vu la moyenne obtenue plutôt élevée sur la question de savoir si les activités du MAE étaient en adéquation avec sa mission. Le déroulement de ses activités permet au Ministère d'exécuter sa mission en bonne et due forme. La plupart des objectifs sont atteints selon ce que nous avons pu dégager dans les entrevues avec les directeurs. Ceux-ci n'ont pas manqué de mentionner qu'ils étaient plus ou moins satisfaits des résultats obtenus au fil des années.

Ils étaient pour la plupart fiers d'avoir réussi à hisser la Côte d'Ivoire en étant membres non permanents du conseil de sécurité de l'ONU pour l'année 2018-2019.

En ce qui concerne la DGRM, direction dans laquelle nous avons effectué notre stage, il existe une bonne relation de partenariat avec les organisations internationales et l'ONU. Les États membres ne manquent pas de solliciter le MAE c'est-à-dire la Côte d'Ivoire dans le cadre de vote d'une résolution ou de leur candidature à une élection.

Rien qu'à consulter l'organigramme du MAE, nous pouvons constater que la hiérarchie au sein du Ministère à travers les différentes directions est très centralisée et traditionnelle. Toutes les décisions sont prises au sommet de la pyramide et descendent vers le bas pour exécution. Selon les données recueillies lors des entrevues, nous sommes pour savoir que la direction exécute les tâches qui sont pour la plupart en concordance avec la mission de la direction, la direction pourrait mieux faire si elle disposait de plus d'outils et l'accès à l'internet. Le personnel dispose de bureaux et d'outils informatiques pour pouvoir exécuter les tâches. En général la charge de travail est bien répartie entre services et nous n'avons en aucun cas remarqué ou senti chez le personnel qu'il était surmené ou ne pouvait pas gérer sa charge de travail. A priori ce que nous avons pu observer en échangeant avec le personnel sur certains projets à exécuter ensemble. Aussi aucun incident sur le surmenage du personnel n'a été relevé jusqu'à ce jour selon nos enquêtes et recherches.

En règle générale, le MAE est pourvu de ressources humaines par l'entremise de la Direction des Ressources Humaines qui met à disposition les fonctionnaires pour desservir les différentes directions, ensuite c'est le directeur de chaque unité administrative qui fait l'affectation des ressources dans les différentes sous-directions. Les fonctionnaires proviennent pour la plupart de l'ENA. Le Président de la République nomme les diplomates sur proposition du Ministre aux fonctions suivantes : Directeur, Secrétaire Général et Ambassadeurs.

Nous avons pu observer une atmosphère conviviale au sein des directions et du MAE d'où le score élevé obtenu dans le décodage de nos questionnaires; nous avons aussi remarqué une très bonne entente entre les membres du personnel de la DGRM. Ils se considèrent comme étant dans « une grande famille » expression qui a été mentionnée à quelques reprises dans les entrevues et manquent jamais une occasion de souligner les événements heureux et d'user de compassion pour les occasions malheureuses qui arriveraient à un des agents. D'où l'influence culturelle mentionnée ci-haut, les valeurs africaines ont un grand impact sur les interactions entre collègues et ceci permet un environnement de travail chaleureux.

▪ **Performance**

Au regard des analyses portées sur les différentes réponses des participants, nous pouvons constater que les membres du personnel de la DGRM connaissent en général la mission et la vision de la politique étrangère de la Côte d'Ivoire telle que dictée par le Président de la République. Ils ont connaissance des différents intervenants avec qui ils interagissent dans le fonctionnement de leurs tâches quotidiennes et ont en général de bons termes avec ceux-ci. En majeure partie la mission de la Côte d'Ivoire d'avoir une présence effective à l'international et de pouvoir participer aux grands débats décisionnels au niveau international est atteinte. Lors des entrevues, les répondants n'ont en général pas manqué de donner cet exemple de succès qui revenait à chaque fois lors des échanges : « la présence de la Côte d'Ivoire au Conseil de sécurité de l'ONU, en qualité de membre non permanent pour la période 2018-2019 » qui est en effet l'un des grands succès de la politique étrangère de ce pays. En ce qui concerne le bon score relevé à la question de pertinence, les agents ont le sentiment que le Ministère a toujours gardé sa pertinence au fil des années et pensent qu'il est performant.

Selon les réponses et données recueillies auprès de nos répondants, en règle générale le personnel est assidu et essaie tant bien que mal d'être productif et de traiter les dossiers qui lui sont imputés, et ce malgré l'effectif réduit. Nous constatons aussi à travers les résultats que la DGRM conserve sa bonne réputation au sein du MAE et au regard de ceux qui y travaillent. Nous avons remarqué un taux d'absentéisme presque inexistant au niveau du personnel. Tout le long du déroulement de notre stage, les membres du personnel étaient présents, travaillant sur les dossiers imputés à eux avec une très bonne collaboration entre eux.

c) Faiblesses organisationnelles

▪ **Capacité**

Malgré la bonne entente entre les collègues, le faible score relevé sur le point de la coercition explique qu'il n'existe pas de mécanismes de résolution de conflits. Même si dans nos analyses il est ressorti qu'il y a rarement de conflits au sein des directions. Les difficultés récurrentes sont aussi le manque de ressources humaines suffisantes cité dans nos entrevues avec les directeurs: le personnel est estimé à vingt-trois (23) agents là où l'on en attend trente-deux (32). (Voir en annexe les besoins en personnel). Selon les réponses des questionnaires, nous pouvons déceler que les agents trouvent qu'ils n'ont pas l'occasion de faire des suggestions auprès de la direction.

Il faut noter aussi que la majeure partie du temps, le personnel se consacre à la rédaction administrative et au traitement des courriers imputés à la direction, si bien qu'il consacre très peu de temps aux activités

de projets, de réflexion sur des activités qu'on pourrait faire pour améliorer les méthodes de travail par exemple. La diversité dans les réponses au niveau de la qualification de la communication interne lors des entretiens nous amène à conclure qu'au sein de l'Organisation la communication n'est pas fluide, l'information ne circule pas. Selon l'expérience vécue en tant que stagiaire et chercheure, la rétention de certaines informations clés a occasionné un certain retard au niveau de la collecte de nos données. Nous pouvons dès lors conclure que très souvent cette rétention d'informations occasionne des lacunes et un manque de motivation chez quelques membres du personnel. En outre, il importe de mentionner des défaillances observées dans l'archivage des documents, car il a été très difficile pour nous de se documenter à l'intérieur du Ministère et recueillir certaines informations importantes à la rédaction de notre rapport. Nous avons pu relever lors des rencontres l'information qu'il n'existe aucune réunion entre la direction et les membres du personnel pour les informer de l'actualité des activités importantes du Ministère.

▪ Contexte

Même si dans les résultats des analyses, il n'en est pas ressorti, il faut noter que le contexte historique de crise postélectorale qu'a eu la Côte d'Ivoire en 2011 a eu un impact sur la diplomatie ivoirienne, notamment la fermeture de certaines Ambassades et certaines Institutions Internationales accréditées en Côte d'Ivoire. Le ralentissement des partenariats économiques a affecté beaucoup la diplomatie ivoirienne qui, il faut le noter s'est beaucoup amélioré ces cinq (5) dernières années. Un exemple parmi tant d'autres ; le service de visa de l'Ambassade du Canada en Côte d'Ivoire qui reste toujours fermé et délocalisé à Dakar (au Sénégal).

Le bas score relevé sur les questions d'outils technologiques n'est tout autre que l'illustration parfaite de la carence au niveau de l'équipement informatique et des équipements matériels pour certains bureaux. Il faut noter que le matériel informatique existant n'est pas toujours en bon état, et les logiciels utilisés sont très souvent obsolètes. Des difficultés majeures que nous avons décelées sont l'accès au réseau internet. La connexion internet bien qu'existante est instable avec un débit faible, ceci occasionne une lourdeur dans cette administration et rend difficile toute recherche d'informations et ralenti les tâches administratives. La difficulté d'accès à internet rend l'exécution des tâches précaires. Pour le traitement de certains dossiers urgents, le personnel a recours aux échanges électroniques, mais le faible débit rend l'exécution de cette tâche quasi impossible.

Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas de moyen de coercition pour la sanction du non-respect des règles, du moins s'il en existe ; c'est que la hiérarchie et le personnel n'en sont pas informés, ou les

mesures de sanctions ne sont pas divulgués car nous avons un score bas au niveau de la recension des données.

▪ **Performance**

Nous avons quand même remarqué un délai dans le traitement des dossiers. Ceci est dû au processus (parcours) que le dossier prendra pour se rendre à destination. Selon les données et les informations obtenues lors de nos entretiens, lorsque le service courrier reçoit les dossiers, il les impute à la Direction concernée, ensuite le Directeur impute ces dossiers à la sous-direction qui à son tour les impute à un chargé d'étude ou stagiaire. Après traitement le dossier suit le cheminement inverse (il est validé à tour de rôle par le sous-directeur, le Directeur et la Direction Générale. Avant transmission au Secrétariat général. À ce niveau, ils sont soit signés, soit envoyés au cabinet du MAE. Ce cycle peut prendre 3 à 5 jours indépendamment des fins de semaine et jours fériés. Pourtant l'idéal serait qu'il soit traité la journée même. Ce processus occasionne une lourdeur dans le processus et crée des sources des retards énormes pour des dossiers parfois urgents.

Lors des entrevues avec les directeurs et sous-directeurs, ceux-ci ont souhaité qu'il soit idéal d'avoir des réunions fréquentes avec le personnel. Ceci en effet ne favoriserait pas une communication interne des structures ni un cadre où les agents du personnel pourraient partager des informations et échanger sur les pratiques favorables à la gestion efficace des dossiers. De plus, ceci n'encourage pas ou ne favorise pas les agents à faire des suggestions à l'occasion. Nous avons aussi observé des défaillances au niveau de l'archivage des documents produits par les différentes directions du Ministère. C'est-à-dire qu'il manque de constance sur la façon d'archiver les dossiers traités et les correspondances reçues. Il n'existe pas de base de données numérique ou de système d'archivage en bonne et due forme pour pouvoir soit les consulter dans le futur au besoin ou pour s'en servir d'exemple pour le traitement de dossiers actuels. Ceci a pour conséquence la disparition de certains courriers ou correspondances, certains directeurs s'en plaignaient. Aussi, dans la recherche de documentation, il est difficile de retrouver pour des étudiants comme nous qui veulent faire des recherches sur l'Organisation de trouver des informations. Il existe certes une bibliothèque au sein de la DGRM, mais les informations accessibles ne nous ont pas aidé dans démarche méthodologique que nous poursuivions.

À travers les informations recueillies auprès de l'administration de la DGRM, il existe un manque de moyens financiers pour assurer les déplacements des agents souvent quand ceux-ci veulent se rendre dans les Organisations extérieures. En effet à chaque début d'année il y a des projets de proposition faite par chaque direction. Ceci contient les propositions de budget dont la direction aurait besoin pour son fonctionnement. Ce projet est alors soumis à la direction des finances du Ministère et est ensuite analysé

pour mettre en place les budgets. Nous avons cependant constaté que les budgets proposés ne sont pas ceux qui sont alloués. Si nous prenons par exemple du budget propose et celui vote pour 2019, nous constatons clairement l'écart. (Voir annexe 9 & 10). Ce manque de financement se fait aussi ressentir très souvent dans l'exécution de certains projets ou d'activités, mentionnent les répondants. Les Ambassades de Côte d'Ivoire dans les pays étrangers sont dès lors toujours obligées d'attendre des financements qui peinent à être mis en place, ce qui n'est pas commode dans le cas où elles aimeraient réaliser des activités pour faire la promotion de la Côte d'Ivoire à l'étranger.

Les insuffisances se font aussi ressentir au niveau des besoins de ressources humaines. En ce qui concerne la DOI elle compte vingt-trois (23) agents (voir Annexe 8). Ce déficit en personnel entrave l'efficacité de la Direction dont le personnel doit à la fois être présent au bureau pour la gestion des nombreux courriers qui lui sont imputés, et honorer les incessantes rencontres avec les organisations internationales et autres Institutions du pays et à l'extérieur du MAE. Si le nombre d'agents interministériels paraît suffisant par rapport à la taille de l'équipe, les sous-directeurs ont donc élaboré une proposition leur besoin en personnel (voir annexe 8), celui des agents diplomates reste limité. Cette situation entraine un ralentissement dans le traitement des courriers.

Pour donner suite à nos différentes analyses qui ont englobé l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) SWOT en anglais) suit un récapitulatif de ce que nous avons relevé au travers de notre analyse FFOM.

Tableau 5 : synthèse de l'analyse FFOM

Forces	Menaces
❖ Fierté d'appartenance et professionnalisme des agents du personnel et enthousiasme ❖ Personnel expérimenté qui respecte la hiérarchie ❖ Bonnes valeurs et culture organisationnelle (respect, éthique, courtoisie) ❖ Structure en adéquation avec raison d'être ❖ Bonne entente et atmosphère entre les membres du personnel	❖ La mondialisation et l'économie mondiale qui influence la diplomatie économique ❖ L'avancée rapide de l'ère numérique et des nouvelles technologies ❖ Manque de motivation des agents du personnel et pas plan d'avantages sociaux ❖ Mécanisme de règlement de conflits inexistant ❖ Fermetures de certaines ambassades dues au climat politique d'années antérieures
Opportunités	Faiblesses

❖ Ouverture au changement organisationnel ❖ Réouverture de la filière diplomatie à l'ENA ❖ Rajeunissement de la main d'œuvre ❖ La nouvelle politique de la CIV de modernisation de l'administration publique ❖ Processus décisionnel et décentralisation de la hiérarchie ❖ Bonne relation de partenariat avec les organismes internationaux et les pays	❖ Système informatique non adapté et non utilisation de nouvelles technologies ❖ Stratégie d'exécution de la mission pas connue de tout le personnel ❖ Bureaucratie et lourdeur dans les processus décisionnels ❖ Hiérarchie non décentralisée et non fluide ❖ Absence de base de données et pas de constance dans le système d'archivage
---	---

d) Solutions-recommandations :

Au regard des résultats et constats obtenus, nous voulons bien suggérer et donner des solutions pour pallier les difficultés que la DGRM vit au sein du Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire :

▪ Réorganisation des Ressources Humaines :

Au niveau de la planification des ressources humaines, il importe de recruter davantage de diplomates pour combler les insuffisances d'effectifs et de compétences. Toutefois, nous précisons qu'il y a cependant eu une amélioration notoire en 2016 lorsqu'il y a eu la réouverture de la filière diplomatie à l'ENA. Cependant la mise à disposition des diplomates en formation devrait se faire en adéquation avec les besoins des différentes Directions et les compétences des agents. Il faut surtout que lorsque les affectations sont effectives, que leurs différents bureaux soient prêts pour qu'ils soient opérationnels dès leur entrée effective dans leur fonction. Trop souvent nous avons remarqué que les équipements et les bureaux n'étaient pas prêts lors de leur prise de service.

▪ Instauration de réunions périodiques et allègement des processus administratif :

Sur le plan administratif, nous suggérons d'une part, l'instauration de réunions périodiques de direction au sein des différentes directions ONU-IS et DOI. Ces réunions serviront de cadre de communication entre les Directeurs et leurs collaborateurs. Elles auront pour but de tout d'abord

rassembler un tant soit peu les collègues sur une même table et partager les activités et tâches exécutées à leur niveau pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Ces réunions serviront aussi d'occasion pour partager les informations importantes à l'ensemble du personnel. Ce serait aussi l'occasion pour les uns et les autres de s'exprimer sur leurs activités de sorte que tous soient au même niveau d'informations. Ces réunions pourraient également être une lucarne d'expression pour les agents relativement à leurs besoins et aux difficultés.

En ce qui concerne l'archivage des documents, il faut toutefois noter qu'une administration publique vit de ses écrits administratifs, si nous ne sommes pas à mesure de conserver ces écrits-là nous faisons face à une grosse faille du système. C'est pour cela que nous aimerions proposer une solution simple et moins coûteuse qui serait l'obtention d'une base de données (un Cloud avec une grande capacité) et de recruter le personnel nécessaire qui sera à mesure de veiller à l'exécution de l'archivage des documents.

Il est à noter que l'archivage des documents permet de préserver les preuves de l'action publique, d'une Administration transparente, efficace, pérenne, responsable et moderne.

▪ **Renforcement du matériel informatique :**

À ce niveau, il serait souhaitable de renforcer le matériel informatique par l'acquisition de nouveaux ordinateurs, sans omettre les imprimantes et scanners pour un meilleur traitement des dossiers qui parviennent à nos structures d'accueil. De même, l'actualisation des logiciels et de la formation du personnel à l'utilisation de l'outil informatique devrait préoccuper les décideurs du MAE.

Dans la même perspective, il est primordial d'améliorer l'accès à internet des agents par l'installation d'une connexion Wi-Fi haut débit et constante. On pourrait mettre en place le système d'intranet qui existe déjà, mais n'est pas encore fonctionnel. Nous encourageons les décideurs du MAE à mettre en place ce logiciel appelé « ÉMERAUDE ». Ce système en effet, apportera une modernisation dans les méthodes de gestion et traitement des courriers et fera sauver beaucoup sur le budget alloué en fournitures de bureau (entre autres du papier à imprimer et encre). Pour un bref aperçu du fonctionnement de ce système, il faut rappeler qu'en l'utilisant les courriers seront reçus à travers ce système de façon électronique et attribués à la direction compétente pour le traiter. Ensuite chaque Directeur pourra le répartir dans la sous- direction concernée, toutes les corrections et validations se feront électroniquement. Ainsi nous pouvons ajouter la recommandation suivante qui sera de créer une adresse électronique pour chaque secrétariat à laquelle seront acheminés tous les dossiers (courriers) traités et validés pour l'impression finale, il y aura des noms codifiés aux dossiers qui permettront aux secrétaires de savoir la destination. (ex : secretariat.DOI@diplomatie.gouv.ci)

En ce qui concerne l'insuffisance des fournitures de bureau et l'absence de moyens de déplacement, nous suggérons respectivement un rehaussement du budget de fonctionnement des Directions et la mise à disposition d'un véhicule de fonction aux Directeurs afin qu'ils libèrent le véhicule de liaison existante et que cela serve pour assurer le déplacement des agents appelés à participer aux réunions à l'extérieur. En ce sens qu'il faudrait aussi allouer un budget pour l'entretien des voitures de service et liaison, car nous avons remarqué qu'il y a des voitures dans les stationnements souterrain et ouvert du MAE qui sont stationnées et celles-ci ont des pannes. Ces véhicules non utilisés pourraient être réparés et alloués comme véhicules de liaison pour permettre de transmettre les courriers d'urgence et aussi servir de navette pour le personnel administratif, comme les secrétaires qui sont souvent obligées de rester jusqu'à tard pour des dossiers à traiter.

4. VOLET 2 : ANALYSE DE LA RELATION BILATÉRALE ENTRE LE CANADA ET LA CÔTE D'IVOIRE À L'ÈRE DU GOUVERNEMENT TRUDEAU.

4.1 Contexte et problématique

La Côte d'Ivoire et le Canada ont établi une relation diplomatique depuis le 26 septembre 1962. La politique extérieure de la Côte d'Ivoire relevait de la compétence du Président de la République jusqu'en 1962. En 1965 le Ministère devient un ministère d'État et c'est feu S.E.M. Arsène Usher Assouan. À la quête de coopération et de partenariat avec les pays, la mission du MAE au fil des années a évolué, maintenant il s'agit de renforcer cette coopération et surtout l'axer sur la diplomatie économique, cependant il reste quand même de nouveaux objectifs à atteindre qui gravitent autour de la mission ultime : *faire rayonner la Côte d'Ivoire à l'international*. Le ministère des Affaires étrangères s'y attèle donc avec le concours des activités quotidiennes exercées par les agents publics, le personnel diplomate et administratif. La Côte d'Ivoire est représentée au Canada depuis 1972 et le Canada est en Côte d'Ivoire depuis 1970. Ces deux pays ont gardé des relations cordiales depuis lors et collaborent très souvent au sein des organismes internationaux comme l'ONU, la francophonie et la Banque Africaine de Développement (BAD). En plus, la Côte d'Ivoire est le 5^{ème} partenaire commercial du Canada parmi les pays de l'Afrique subsaharienne. Les deux ont divers accords commerciaux et le montant des échanges commerciaux entre les deux pays a connu son plus haut niveau en 2013 avec un montant de 224,266 milliards de FCFA (environ 525 millions de dollars canadiens). La Côte d'Ivoire exporte vers le Canada divers produits dont le cacao, les fruits et les noix comestibles, les huiles brutes de pétrole ou de minéraux bitumineux, le caoutchouc, et le bois. Elle importe du Canada des engrais minéraux ou chimiques, de la viande, des aéronefs et pièces d'aéronefs, véhicules et pièces automobiles et de la machinerie.

Les relations bilatérales constituent l'élément fondateur des relations internationales selon l'auteur Thomas Gomart, « la forme élémentaire du jeu diplomatique » (Gomart, 2002, p. 65) .

« La conduite des relations diplomatiques entre deux États par le biais de missions officielles commence au XVII^e siècle entre les monarchies européennes, et équivaut à ce que l'on qualifie de « diplomatie traditionnelle » ou de « vieille diplomatie ». Le congrès de Westphalie, en 1648, reconnaît un statut égal à tous les États souverains, dont la reconnaissance mutuelle passe par l'accueil d'agents consulaires étrangers. Cette diplomatie bilatérale, principalement européenne, qui a prévalu jusqu'à la Première Guerre mondiale, était caractérisée par le rôle central des ambassades, un fort degré de secret dans les négociations, et le tissage de liens par les mariages entre les grandes familles gouvernantes, qui accompagnaient les rapprochements politiques. Les empires coloniaux puis la décolonisation ont ensuite

entraîné le développement d'une multitude de relations bilatérales d'autres formes, entre l'Europe et le reste du monde.

La centralité de la relation bilatérale dans la diplomatie peut ensuite être abordée à travers son rôle stratégique, en ce qu'elle permet de promouvoir l'intérêt national et structure les négociations internationales il existe de nombreux travaux sur l'étude de la coopération internationale. » (Pannier, 2018, p.23)

Il existe peu de littérature sur la pratique de l'aide bilatérale entre le Canada et la Côte d'Ivoire qui permettraient de bien cerner l'évolution et les points importants de leur relation d'aide. Le Canada n'a pas établi de programme d'aide bilatérale au développement en Côte d'Ivoire. Cependant il investit dans l'aide au développement et les actions sont énumérées dans les chapitres suivants.

Pendant près de soixante ans qu'il existe une coopération bilatérale entre ces deux pays, il serait alors important de réfléchir davantage sur la question, en quoi cette relation bilatérale a-t-il été bénéfique pour ses deux pays. Notre analyse porte sur l'évolution de cette coopération au fil des années, mais surtout de relever les partenariats essentiels qu'ont eus ces deux pays depuis l'avènement de Justin Trudeau au pouvoir.

Comme nous avons constaté, la coopération entre les pays est toujours l'opportunité de recherche de nouveaux partenariats commerciaux. Dans bien de cas, elle est considérée comme l'un des éléments qui permettraient de stimuler les exportations des pays industrialisés en créant, en maintenant ou en élargissant un marché commercial.

Dans le cas du Canada et la Côte d'Ivoire, nous avons des échanges commerciaux qui se font et plusieurs accords commerciaux qui existent entre eux. Nous avons pu relever les accords commerciaux suivants :

- Accord concernant la promotion et la protection des investissements (APPI), 2015
- Accord sur le transport aérien (ATA), 1987
- Convention en vue d'éviter les doubles impositions en matière d'impôts sur le revenu et de prévenir l'évasion fiscale, 1983³

La coopération aussi est considérée au niveau du partage et de transfert de connaissances (Koskineen, 2005; Kostova, 1999). En ce qui concerne le Canada, il attribue des bourses de la Francophonie ⁴aux pays africains et aussi la Côte d'Ivoire. Ceci donne l'opportunité aux bénéficiaires de ces bourses de se

³ https://www.canadainternational.gc.ca/cotedivoire/bilateral_relations_bilaterales/canada_cotedivoire.aspx?lang=fra, consulté le 9 Juillet 2020

⁴ <https://www.boursesfrancophonie.ca/> consulté le 9 Juillet 2020

rendre au Canada et acquérir davantage des connaissances pour pouvoir mettre au profit de son pays d'origine.

Ainsi nous pouvons voir quel que soit le motif de coopération et de relation bilatérales entre deux pays, nous constatons que ceci est toujours pour la recherche d'intérêts pour chacune des parties concernées. L'avènement de Justin Trudeau au pouvoir apporte une autre dynamique aux relations internationales que le Canada a avec ses pays partenaires. Dans le chapitre qui suit nous discuterons largement des activités de coopération bilatérale entre ces deux pays et sur quel aspect le Canada s'est accentué dans ses rapports avec la Côte d'Ivoire.

4.2 But et questions de recherche :

Le but de ce second volet est de faire une analyse documentaire sur les relations bilatérales entre le Canada et la Côte d'Ivoire à l'ère de Justin Trudeau, premier ministre du gouvernement canadien. Ainsi nous tenterons de répondre aux questions suivantes : quels sont les projets de coopération entre les deux pays? Quelles sont les différentes actions menées par le Canada en Côte d'Ivoire et existe-t-il des pistes d'amélioration à apporter à ces relations canado-ivoiriennes.

4.3 Développement des relations bilatérales

▪ Aide au développement

Nous savons que depuis l'ascension au pouvoir de Justin Trudeau, premier ministre du Canada depuis 2015, le Canada a adopté une politique féministe pour l'aide au développement. C'est dans cette veine qu'en 2018, parmi ses partenaires en Afrique subsaharienne, le Canada a choisi la Côte d'Ivoire pour le partenariat afin de prôner l'égalité des genres. C'est ainsi que le Canada s'attèle à accomplir cette tâche en travaillant ardemment avec plusieurs ONG ivoiriennes qui militent pour les femmes. Nous avons relevé certaines actions menées via la représentation diplomatique du Canada en Côte d'Ivoire. En Juin 2018, l'Ambassadrice Julie Shouldice avec l'Organisation non gouvernementale « la pierre angulaire », se sont engagés en faveur de l'égalité des genres en transformant le rôle des femmes dans le secteur agricole. En effet, le Canada aide les femmes à devenir plus autonomes en cultivant des produits et aussi à être propriétaires des terres qu'elles aussi cultivent et leur procurer des compétences dans les divers domaines de cultures tels que la culture hydroponique⁵.

⁵ **Hydroponique** : La culture hydroponique est une technique consistant à cultiver des plantes hors-sols. Il s'agit d'une solution respectueuse de l'environnement qui consomme moins d'eau que les méthodes de culture traditionnelles.

Le Canada travaille aussi avec l'ONG « La colombe Ivoirienne pour le Bien-être social » pour que les populations locales développent des activités agricoles, et ce, à travers des femmes qui les actrices principales de changement. Ce projet visait à reboiser les terres et à établir des fermes à petite échelle pour une apiculture et une agriculture durable. Plus de 200 femmes ont participé à ce projet. Ces projets visent à permettre aux femmes d'avoir une source de revenus, d'être indépendantes et de permettre aux générations futures de profiter du fruit des labeurs des cultures réalisées.

▪ **La Résolution 1325 du conseil de sécurité de l'ONU**

En 2000, le Conseil de sécurité des Nations Unies a adopté à l'unanimité la Résolution 1325, reconnaissant pour la première fois l'incidence des conflits armés sur les femmes et les filles. La Résolution 1325 réaffirme le rôle central des femmes dans la prévention, la gestion et la résolution des conflits. La résolution s'articule autour de quatre volets tels que la participation à la table décisionnelle, la protection des femmes et des filles contre les violences sexuelles et sexistes; la prévention pour renforcer les droits humains de la femme et soutenir les actions de paix initiées par les femmes tout en améliorant le processus de résolutions de conflits et s'attellant au secours et au rétablissement des femmes vivant dans les camps de réfugiés.

C'est ainsi que la Côte d'Ivoire a été le premier pays africain à se doter d'un plan national d'action pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 du CSNU pour la période 2008-2012.

L'Ambassade du Canada collabore avec le gouvernement ivoirien et la société civile à l'élaboration d'un plan d'action actualisé pour 2019 à 2023. En effet, il encourage et appuie la Côte d'Ivoire sur la participation des femmes à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix, tout en les sensibilisant au rôle important des femmes aux initiatives de paix et de sécurité. À cet effet des tables rondes et des panels sont souvent organisés pour le suivi des progrès de cette initiative et aussi pour continuer à encourager les femmes à être au-devant des scènes de discussion et de décisions.

▪ **Obangame express 2019**

La Marine royale canadienne a visité les eaux ivoiriennes dans le cadre de l'exercice OBANGAME EXPRESS 2019, où plus de vingt pays renforcent leurs capacités de sécurité maritime et intensifient leur coopération dans le golfe de Guinée.

Cette visite fut l'occasion d'organiser une réception à bord du Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) Kingston autour des rôles et des points de vue des femmes en matière de paix et de sécurité.

Organisé par le Commandement des États-Unis pour l'Afrique, OBANGAME EXPRESS est la plus importante collaboration en matière de sécurité maritime en Afrique. Du personnel de plus de 20 pays y participe dans le but d'accroître la coopération et de renforcer la sécurité dans la région du golfe de Guinée.

- **Réaliser son potentiel : des marins inspirent la nouvelle génération féminine**

Le 23 février 2019, les équipages des navires canadiens de Sa Majesté (NCSM) *Kingston* et *Shawinigan* sont entrés dans le port d'Abidjan, capitale économique de la Côte d'Ivoire, dans le cadre de l'opération PROJECTION en Afrique de l'Ouest. Cette opération a pour mission de présenter les carrières liées au service maritime. Ils sont alors arrivés au Lycée Moderne de Jeunes Filles, une école pour filles, leur mission une fois sur place était d'encourager les élèves à choisir des carrières non traditionnelles. Le but de cette visite était un soutien mutuel aux jeunes filles pour d'abord leur apprendre à propos du métier de marins et leur apprendre qu'une femme peut aussi occuper un poste non conventionnel qui autrefois était destiné seulement à la gent masculine.

4.4 Discussion

En somme grâce à nos recherches nous avons constaté que le Canada œuvre beaucoup en Côte d'Ivoire. Il fait généralement directement affaire avec les ONG sur place. Ses actions sont beaucoup axées sur la promotion de la femme et il encourage beaucoup la Côte d'Ivoire à faire valoir la place des femmes au niveau décisionnel et dans les hautes sphères politiques. L'Ambassade du Canada veille aussi à l'éducation mutuelle des filles sur les opportunités de travail et encourage les femmes à l'indépendance financière et la participation au développement de la Côte d'Ivoire (en cultivant les terres agricoles par des mécanismes performants et techniques modernes).

Au regard de ce qui précède, nous pouvons juger les relations bilatérales entre la Côte d'Ivoire et le Canada de positif. Le Canada sous l'ère Trudeau accentue son aide au développement sur une politique féministe, il faut noter qu'en Côte d'Ivoire la majeure partie des filles sont très peu scolarisées et n'arrivent pas à avoir un travail décent. Il y a peu de représentations de femmes dans les sphères décisionnelles. Nous avons alors remarqué depuis l'ascension au pouvoir du premier ministre Justin Trudeau, le Canada veut tant bien que mal pallier ses inégalités. Le Canada appuie les ONG militant en faveur des femmes et l'Ambassadrice Julie Shouldice s'attèle bien à l'exercice de cette nouvelle politique.

Cependant au niveau des relations diplomatiques, le MAE veut les renforcer et dispose de bien des perspectives pour améliorer la coopération ivoire canadienne :

- Le retour en Côte d'Ivoire du service visa de l'Ambassade du Canada; il faut noter que celui-ci a été délocalisé au Sénégal depuis l'avènement de la crise postélectorale en 2011 ;
- L'ouverture d'une liaison aérienne directe Abidjan-Montréal (la Côte d'Ivoire ayant déjà validé le projet d'Accord sur le transport aérien, soumis par le Canada) ;
- Le renforcement de la coopération culturelle à travers l'accroissement du nombre de bourses d'études universitaires et de formation professionnelle (surtout les bourses d'exemption) pour les étudiants ivoiriens inscrits dans les universités canadiennes ;
- Le renforcement de la coopération économique, commerciale et des investissements privés dans le cadre de l'Accord sur la Promotion et la protection des Investissements étrangers (APIE) ;
- L'organisation d'une visite officielle en Côte d'Ivoire du premier Ministre Canadien qui n'y est jamais venu depuis son élection en 2015.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de notre travail, nous avons tenté de déceler à travers un diagnostic les points forts, faibles, les menaces et les opportunités du Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire. Nous avons ensuite utilisé une méthodologie qui nous a donné la possibilité de non seulement couvrir les objectifs fixés par notre mandat, mais à travers ce diagnostic, nous avons pu élaborer des guides d'entrevues et des questionnaires soumis aux membres du personnel. Nous aurions souhaité, comme annoncer dans l'offre de service, organiser des ateliers, et faire des auto-évaluations, avoir des rencontres avec les directeurs du service de planification, mais hélas la crise sanitaire a beaucoup impacté les activités de ce stage et celles du Ministère. Aussi, le temps imparti fut beaucoup trop court. Néanmoins, nous croyons avoir été fidèles aux opinions et propositions recueillies. Nous avons fait certaines recommandations qui nous proviennent de nos observations, nos analyses et des suggestions ressorties lors des entrevues. Nous avons formulé nos démarches et recommandations pour l'efficacité et l'efficacités des activités de la DGRM en particulier et du Ministère en général. Les propositions et recommandations sur l'acquisition de certains systèmes et programmes peuvent être réalisables, avec ne serait-ce qu'un peu de volonté. Il y aura probablement des ajustements à faire au nouveau du budget, toutefois nous estimons que si le budget est recadré, le changement serait facilement applicable. Nous aurions aimé traiter plus en profondeur la question de la modernisation et gestion du changement dans l'administration publique, qui est selon nous des aspects très importants de nos jours avec l'avancée figurante des technologies, mais ceci pourrait faire l'objet d'autres recherches futures. Quant aux relations bilatérales entre le Canada et la Côte d'Ivoire, nous suggérons une fois de plus une meilleure implication du Canada pas seulement au sein des ONG, mais au niveau des relations avec le Ministère des Affaires Étrangères de Côte d'Ivoire, en privilégiant un partenariat politique, un transfert de connaissances et de valeurs pour une meilleure diplomatie ivoiro-canadienne.

Nous espérons que nos recommandations parviendront aux autorités compétentes du MAE afin que ces derniers les mettent à exécution dans les meilleurs délais possible.

Enfin, nous suggérons fortement au Ministère d'avoir une bibliothèque et un bon système d'archivage (Utilisation de base de données), ceci permettra non seulement de pérenniser les écrits, mais de se servir du passé pour corriger le présent et rendre meilleur le futur.

Bibliographie :

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart (dir.). *Méthode de recherche en management* (3e éd., p. 228-240). Paris, France : Éditions Dunod.
- Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France: EMS Éditions.
- Boudreau, C. (2009). Qualité, efficacité et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois. *Revue française d'administration publique*, 131(3), 527-539.
- Boukoulou, H., Bakouetila Mialoundama, G., Bachet, D., Sebag, J., Durand, J., Viremouneix, T., Makélé, R. & Ndi Mbarga, L. (2013). Contribution de l'approche processus à la réduction de la non-conformité : diagnostic organisationnel de la direction des cultures de SARIS au Congo. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 18(2), 87-105.
- Caron, D.J & Giauque, D. (2006), Civil servant Identity at the crossroads: new challenges for public administrations, *International Journal of public Sector Management*, Vol. 19 No 6, pp, 543-555
- Caplow, T., (1976), How to run any organization: *A Manual of Practical Sociology*, The Dryden Press, Hinsdale (Illinois).
- Centres de recherches pour le développement international, *Approaches to Strengthening Research Institutions*, CRDI, Ottawa, 1987.
- Crozier M. & Friedberg E., (1977). rééd. (1992). L'acteur et le système: *les contraintes de l'action collective*. Paris, Éditions du Seuil, 500p. 3.
- Crozier M., (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris, Éditions du Seuil, p. 82
- Durand J-P. et Sebag J., (2005). « Management global, management transversal : Carlos Ghosn chez Nissan ». Éditions ESKA | *Entreprises et histoire*, n° 41 : 94–102.
- Durand J-P. et Sebag J., 2005. « Management global, management transversal : Carlos Ghosn chez Nissan ». Éditions ESKA | *Entreprises et histoire*, n° 41 : 94–102.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. *Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP)*, Suisse
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives (3e éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation, p. 439 à 454. (Chapitre 21).
- Gomart, T., (2002). La relation bilatérale : un genre de l'histoire des relations internationales. *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, pp. 65-68
- Guillemot, D. & Jeannot, G. (2013). Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé. *Revue française de sociologie*, vol. 54(1), 83-110.
- Koskinen, K.U. (2005). Metaphoric boundary objects as coordinating mechanisms in the knowledge sharing of innovation processes. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 323–335.

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

Lau, E. (2004). Principaux enjeux de l'administration électronique dans les pays membres de l'OCDE. *Revue française d'administration publique*, n 110 (2), 225-243.

Levinson, H, *Organizational Diagnostics*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 1972

Likert, R., *Some Applications of Behavioral Research*, UNESCO, Paris, 1957

Lusthaus, C., M-H Adrien., G. Anderson, Carden, F. et Montalvan, G.,(2002).Évaluation organisationnelle :*Cadre pour l'amélioration de la performance. Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international(CRDI), Chap. 1, pp, 34-40.*

MONDJANNAGNI, A. (1977). *OCDE, Efforts et politiques d'aide au développement, Paris, Campagnes et villes au sud de la République populaire du Bénin, Paris, Mouton, pp. 456-498.*

Pannier, A. (2018). *La relation bilatérale. Dans : Thierry Balzacq éd., Manuel de diplomatie Chapitre 1 (pp. 23-41). Paris: Presses de Sciences Po.*

Site du gouvernement de Cote d'Ivoire (Mars 2020) *Projet de loi portant Code de déontologie des agents publics : République de Côte d'Ivoire*. Repéré le 30 juin 2020 :

Site du gouvernement du Canada (Mars 2020) *Relations bilatérales Canada- Côte d'Ivoire : Ambassade de Côte d'Ivoire*. Repéré le 30 juin 2020 :

https://www.canadainternational.gc.ca/cotedivoire/bilateral_relations_bilaterales/canada_cotedivoire.aspx?lang=fra

Site du gouvernement du Canada (Décembre 2019) *Participation des femmes à la table décisionnelle : paix et sécurité en Côte d'Ivoire*. Repérer le 7 juillet 2020

<https://www.international.gc.ca/world-monde/stories-histoires/2019/cotedivoire-peace-paix.aspx?lang=fra>

Site du gouvernement du Canada (Novembre 2018) *Faire germer l'égalité des genres grâce à l'agriculture en Côte d'Ivoire*. Repéré le 7 juillet 2020 :

https://www.international.gc.ca/world-monde/stories-histoires/2018/sowing-seeds-cote-divoire.aspx?lang=fra&_ga=2.205633370.819434503.1594137244-922743488.1594137244

Site du gouvernement du Canada (Mars 2020) *Ambassade du Canada Côte d'Ivoire*. Repéré le 7 juillet 2020 :

<https://www.canadainternational.gc.ca/cotedivoire/index.aspx?lang=fra>

Site du gouvernement du Canada (Janvier 2020), *Marine Royale Canadienne, OBANGAME EXPRESS 19 : la Marine royale canadienne contribue à la sécurité maritime en Afrique*. Repéré le 7 juillet 2020 :

<http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/nouvelles-operations/nouvelles-operations-voir.page?doc=obangame-express-19-la-marine-royale-canadienne-contribue-a-la-securite-maritime-en-afrique/jtk96m49>

Site du gouvernement du Canada (Janvier 2020), *Réaliser son potentiel : des marins et des jeunes femmes s'inspirent mutuellement en Afrique de l'Ouest*. Repéré le 7 juillet 2020 :

<http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/nouvelles-operations/nouvelles-operations-voir.page?doc=realiser-son-potentiel-des-marins-et-des-jeunes-femmes-s-inspirent-mutuellement-en-afrique-de-l-ouest/jskwcka6>

Site du gouvernement du Canada (Mars 2020) *Programme Canadien de bourses de la Francophonie*. Repéré le 9 juillet 2020 :

<https://www.boursesfrancophonie.ca/>

Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, Dover, New York, 1998

ANNEXES :

Annexe 1 : Mesures d'intervention – Échéancier :

PRÉSENTATION DE L'ÉCHÉANCIER DU TRAVAIL (Juillet à Décembre 2020)

La période de réalisation de l'intervention au sein de l'Organisme fut de Six (6) mois, le diagnostic débute au mois de Juillet 2020 et se terminera en Décembre 2020 de la même année. Le tableau ci-dessous présente les principales activités de la recherche et de l'exécution de celles-ci ainsi que leur échéancier.

Tâches	Début	Fin	J	A	S	O	N	D
Prise de contact et familiarisation avec l'Organisation (le dit Ministère)	6-Jul-20	10-Jul-20						
Élaboration du mandat et du guide d'entrevue, questionnaires	12-Jul-20	7-Aout-20						
Présentation du Projet et rencontre préliminaire	13-Jul-20							
Validation et Prétest du guide d'entrevue	7-Aout-20	10-Aout-20						
Préparation guide d'Analyse/ bases de données	7-Aout-20	10-Aout-20						
Organisations des entrevues semi-dirigées	17-Aout-20	21-Aout-20						
Administrations des questionnaires aux membres du personnel	21-Aout-20							
Réalisation de la collecte des données	24-Aout	11 Sept						
Analyse des données recueillies	31-Aout	31 Sept						
Rédaction du Rapport préliminaire et vérification par les experts	20 Sept	31 Oct.						
Intégration des commentaires dans le rapport Final	02 Nov.	30 Nov.						
Bilan et présentation des résultats	03 Déc.	24 Déc.						

Annexe 2 : QUESTIONNAIRE A L'INTENTION DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES :

DIRECTION ONU-IS ET DOI

Ce questionnaire est destiné à tous les membres du personnel des directions ONU-IS et DOI dans le but de collecter des informations sur l'organisation et sur le déroulement des activités au sein de ses directions. Les réponses recueillies feront l'objet d'une étude afin de réaliser diagnostic organisationnel. Ce diagnostic sera réalisé par l'étudiante Ohinéné V. Niangoran dans l'un des mandats que requiert son stage.

Merci de votre participation et de votre temps que vous prendriez pour renseigner ce questionnaire, veuillez noter qu'il est anonyme et les réponses seront traitées en toute confidentialité

Direction : -----

Poste de travail : -----

Genre : ☐F ☐M

Nombre d'années de service : -----

SECTION I : PERFORMANCE	TOTALEMENT EN ACCORD	EN ACCORD	TOTALEMENT EN DESACCORD	EN DESACCORD
« le ministère » a une vision claire de développement des affaires étrangères.	☐	☐	☐	☐
Les dossiers sont traités avec rapidité et efficacité.	☐	☐	☐	☐
les politiques du ministère sont claires et vous les connaissez.	☐	☐	☐	☐
Le personnel est assidu et productif	☐	☐	☐	☐
La mission du ministère est toujours suivie et efficace au fils des années	☐	☐	☐	☐
Pour « Le ministère », la qualité est une priorité.	☐	☐	☐	☐
Les directions respectent ses engagements face aux usagers et aux membres du personnel dans les délais fixés.	☐	☐	☐	☐
La DGRM a une bonne réputation au sein du ministère	☐	☐	☐	☐
Dans mon travail, les délais de réalisation demandés sont réalistes.	☐	☐	☐	☐
Selon vous, le ministère est-il performant?	☐	☐	☐	☐

Section II : CAPACITÉ	TOTALEMENT EN ACCORD	EN ACCORD	TOTALEMENT EN DESACCORD	EN DESACCORD
La structure de la direction DGRM est en adéquation avec sa raison d'être	☐	☐	☐	☐
La mission /vision du ministère est claire	☐	☐	☐	☐
Les décisions prises au sein de la direction sont basées sur une division précise des responsabilités	☐	☐	☐	☐
La direction fait participer son personnel dans les prises de décisions	☐	☐	☐	☐
Les activités de la direction sont en adéquation avec la vision et les objectifs du ministère	☐	☐	☐	☐
Les infrastructures matérielles sont adaptées pour la réalisation du travail	☐	☐	☐	☐
« Le ministère » gère efficacement la charge de travail et planifie bien l'affectation du personnel	☐	☐	☐	☐
Diriez-vous que votre organisation dispose de RH suffisantes et pertinentes par rapport à ses besoins?	☐	☐	☐	☐
Avez-vous une bonne relation avec vos collaborateurs?	☐	☐	☐	☐
Existe-t-il un moyen de résolution de conflits au sein de la direction, si oui, est-elle efficace	☐	☐	☐	☐
Avez-vous des occasions de suggérer des changements dans l'organisation ?	☐	☐	☐	☐
Existe-t-il un processus de suivi et évaluation dans l'organisation?	☐	☐	☐	☐
Qualifierais vous les relations du ministère avec vos partenaires de bonne?	☐	☐	☐	☐

Section IV : CONTEXTE	TOTALEMENT EN ACCORD	EN ACCORD	TOTALEMENT EN DESACCORD	EN DESACCORD
« Le ministère » a un cadre légal sur lequel la direction s'appuie pour fonctionner.	☐	☐	☐	☐
« Le ministère » favorise une forte éthique professionnelle auprès de ses employés et de ses usagers.	☐	☐	☐	☐
Les facteurs historiques (culturels ou religieux) auraient eu des incidences négatives sur la direction.	☐	☐	☐	☐
Les directions sont professionnelles et méritent votre confiance.	☐	☐	☐	☐
La direction possède des outils technologiques qui lui permette d'accomplir ses tâches efficacement	☐	☐	☐	☐
La direction sanctionne le non-respect des règles dans l'accomplissement des tâches	☐	☐	☐	☐

Questions ouvertes :

Y a-t-il des suggestions que vous aimeriez apporter qui aiderait selon vous la direction à réussir sa mission?

Commentaires ou autres suggestions à faire au sein du ministère pour l'efficacité dans le déroulement de ses activités :

Annexe 3 :

Entrevues destinées aux directeurs

Ce questionnaire est destiné à tous les employés des directions ONU et OI dans le but de connaître davantage les activités du ministère diagnostic organisationnel. Les réponses à ce questionnaire seront utilisées pour réaliser un diagnostic sera réalisé par l'étudiante Vanessa Niangoran qui a débuté son stage à la direction OI.

Merci de votre participation et de votre temps que vous prendriez pour remplir ce questionnaire, veuillez noter qu'il est anonyme et les réponses seront traitées avec confidentialité.

Direction :

Poste occupée :

Années de service :

Contexte

1. Quels sont les facteurs contextuels externes qui ont une influence (positive ou négative) sur le fonctionnement de votre organisation?
2. Qui sont les intervenants qui œuvrent dans votre secteur d'activités?
3. Quel est l'impact de ces forces sur la mission, la performance et la capacité de l'organisation ?
4. Quels sont les principales opportunités et risques associés à ce contexte?

Performance organisationnelle

1. Dans quelle mesure l'organisation est-elle efficace dans ses efforts pour s'acquitter de sa mission ? (grandes réussites, productivité des activités et programmes, utilisation faite des résultats); Performance des services offerts (clients desservis, qualité des services/)
2. Dans quelle mesure l'organisation est-elle efficiente dans ses efforts pour s'acquitter de sa mission ? (Utilisation judicieuse des affectations financières; productivité du personnel (roulement, absentéisme); clientèle (satisfaction des programmes, association à long terme avec l'organisation)
3. L'organisation a-t-elle conservé sa pertinence au fil du temps ? (Révision des programmes, Adaptation de la mission, Satisfaction des besoins des intervenants, Adaptation au contexte, Réputation, Durabilité dans le temps)
4. Diriez-vous que votre organisation est performante ?

Capacité organisationnelle

1. Comment décririez le style de leadership des dirigeants de votre organisation?
2. Diriez-vous que tous les employés assument des rôles de leadership?
3. Diriez-vous que votre organisation reconnaît l'importance de partager le leadership ?
4. Avez-vous des occasions de suggérer des changements dans l'organisation ?
5. Pouvez-vous me décrire la structure de gouvernance de votre organisation?
6. La structure de gouvernance comporte-t-elle des mécanismes pour examiner et évaluer la performance organisationnelle? Comment crée-t-elle les conditions favorables au changement ?
7. Comment sont pourvus les postes dans votre organisation ?
8. Diriez-vous que votre organisation dispose de RH suffisante et pertinente par rapport à ses besoins?
9. Le matériel de recrutement et de sélection (annonces, avis d'emplois vacants, questionnaires) est-il transparent ?
10. Pouvez-vous me décrire le processus et cycle de vos projets?
11. Comment mettez-vous en œuvre la stratégie organisationnelle pour améliorer la performance ?

12. Comment se prennent les décisions dans votre organisation (processus centralisé ou décentralisé) ?
13. Comment garantissez-vous la qualité des services offerts?
14. Avez-vous des processus de suivi et d'évaluation de vos projets?
15. Comment décririez-vous vos relations avec vos collaborateurs?
16. Existe-t-il un mécanisme de gestion de conflits? Si oui comment cela fonctionne?

Suggestions et Commentaires :

Annexe 4 :

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail



MINISTRE DES AFFAIRES ETRANGERES

CÔTE D'IVOIRE – CANADA

POINT DE COOPÉRATION

MAI 2020

I. RELATIONS POLITIQUES ET DIPLOMATIQUES

Date d'établissement des relations : 26 septembre 1962

Diplomatiques

Ambassadeur de Côte d'Ivoire au Canada : S.E. M FAGNIDI G. Philibert
(13 février 2018)

Ambassadeur du Canada en Côte d'Ivoire : S.E. Mme Julie SHOULDICE
(depuis le 29 septembre 2017)

I.1 Visites officielles

- **Autorités canadiennes**

- 5 - 9 juillet 2019 : visite de Monsieur François PARADIS, Président de l'Assemblée Nationale du Canada, et président sortant de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF), dans le cadre de la 45^{ème} Assemblée Parlementaire de la Francophonie ;
- 26 - 28 octobre 2018 : visite de travail et d'amitié de la Très Honorable Julie PAYETTE, Gouverneure Générale du Canada ;
- 15 - 19 août 2018 : visite de l'Honorable Marie-Claude BIBEAU, Ministre du Développement International du Canada ;
- 9 - 10 juillet 2018 : visite de Monsieur Jean SAINTONGE, Directeur Général aux Affaires Administratives au Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie du Québec ;

- 7 - 9 avril 2018 : visite de Monsieur Matthew DeCOURCEY, Secrétaire Parlementaire de la Ministre des Affaires Étrangères du Canada ;
- 22 - 30 juillet 2017 : visite de Madame Francine LANDRY, Ministre du Développement Économique et de la Francophonie du Nouveau Brunswick, dans le cadre des 8^{ème} Jeux de la Francophonie ;
- 19 - 22 juillet 2017 : visite de Madame Christine St-PIERRE, Ministre des Relations Internationales et de la Francophonie du Québec, dans le cadre des 8^{èmes} Jeux de la Francophonie.

- **Autorités ivoiriennes**

- 5 - 10 juillet 2018 : visite au Québec de Monsieur Guillaume Kigbafori SORO, Président de l'Assemblée Nationale dans le cadre de sa participation à la 44^{ème} Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF) ;
- 19 - 22 avril 2018 : mission à Montréal de Monsieur Amadou KONE, Ministre des Transports, dans le cadre d'un partenariat avec l'Association Québécoise des Transports (AQTr) ;
- 14 - 15 novembre 2017 : participation à Vancouver de Monsieur Hamed BAKAYOKO, Ministre d'État, Ministre de la Défense, à la réunion des Ministres de la Défense pour le maintien de la Paix des Nations Unies ;
- Du 31 janvier au 16 février 2017 : visite à Montréal de Monsieur Guillaume Kigbafori SORO, Président de l'Assemblée Nationale dans le cadre de sa participation à la Conférence des Présidents de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie ;
- 15 - 17 septembre 2016 : visite à Montréal de SEM Alassane OUATTARA, Président de la République de Côte d'Ivoire dans le cadre de la 5^{ème} Conférence sur la Reconstitution des Réserves du Fonds Mondial de Lutte contre le VIH-SIDA, la Tuberculose et le Paludisme.

I.2 Principaux Accords de coopération

- Entente d'établissement entre le Gouvernement de la République de Côte d'Ivoire et le Gouvernement du Québec régissant les Privilèges et Immunités du Bureau du Québec à Abidjan, signé le 21 juillet 2017 ;
- Accord sur la Promotion et la Protection des Investissements Étrangers (APIE), signé le 30 novembre 2014. Il est entré en vigueur en juin 2016 ;
- Accord d'achat de deux (2) aéronefs de types Q400 par la Compagnie "AIR CÔ787TE D'IVOIRE" avec l'Entreprise "BOMBARDIER", signé en septembre 2014 ;
- Accord de coopération entre l'Agence de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI) et le Conseil Canadien pour l'Afrique (CC-Afrique), signé en 2013.

II. RELATIONS ECONOMIQUES ET COMMERCIALES

• Volume des échanges et balance commerciale

La Côte d'Ivoire est le 5^{ème} partenaire commercial du Canada parmi les pays de l'Afrique subsaharienne. Le montant des échanges commerciaux entre les deux pays a connu son plus haut niveau en 2013 avec un montant de 224,266 milliards de FCFA. Les échanges globaux en 2018 se sont élevés à 152,958 milliards de FCFA contre 130,079 milliards de FCFA en 2017, soit une hausse de 22,879 milliards FCFA.

Valeur : En millions de FCFA

Année	Exportations	Importations	Volume	Balance
2013	211 046	13 221	224 266	197 825
2014	176 122	15 305	191 427	160 818

2015	76 685	14 567	91 252	62 118
2016	141 362	16 964	158 325	124 398
2017	117 928	12 151	130 079	105 776
2018	145 146	7 812	152 958	137 334

Source : Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Promotion des PME

▪ Principales exportations ivoiriennes à destination du Canada

- Cacao, fruits et noix comestibles ;
- Huiles brutes de pétrole ou de minéraux bitumineux, caoutchouc, bois.

▪ Principales importations ivoiriennes en provenance du Canada

- Engrais minéraux ou chimiques, viande ;
- Aéronefs et pièces d'aéronefs, véhicules et pièces automobiles, machinerie.

III. PERSPECTIVES DES RELATIONS IVOIRO-CANADIENNES

En vue de renforcer les relations de coopération entre la Côte d'Ivoire et le Canada, les actions suivantes pourraient être envisagées :

- Le retour en Côte d'Ivoire du service visa de l'Ambassade du Canada, délocalisé au Sénégal ;
- L'ouverture d'une liaison aérienne directe Abidjan-Montréal (la Côte d'Ivoire ayant déjà validé le projet d'Accord sur le transport aérien, soumis par le Canada) ;

- Le renforcement de la coopération culturelle à travers l'accroissement du nombre de bourses d'études universitaires et de formation professionnelle (surtout les bourses d'exemption) pour les étudiants ivoiriens inscrits dans les universités canadiennes ;
- le renforcement de la coopération économique, commerciale et des investissements privés dans le cadre de l'Accord sur la Promotion et la protection des Investissements étrangers (APIE) ;
- l'organisation d'une visite officielle en Côte d'Ivoire du premier Ministre Canadien.

Côte-d'Ivoire

Nom officiel : République de Côte d'Ivoire

Données générales :

Capitale	Yamoussoukro	Population (million)	26,275
Superficie	322 460 km²		
Monnaie(s)	1 CAN\$=443.12 Franc CFA (XOF) (2019 - Moyenne annuelle)		
Fête nationale	7 août, Fête de l'indépendance		
Langue(s)	Français, 60 langues locales		

Données politiques :

Type de régime République

Type de gouvernement

Assemblée bicamérale, avec une Assemblée nationale de 255 membres élus au suffrage universel pour un mandat de 5 ans, et un Sénat de 99 personnes avec un tiers des membres nommés par le président de la République et les deux tiers élus par suffrage indirect des conseillers municipaux et régionaux.

Chef de l'État
Président
Alassane Dramane OUATTARA

Chef du gouvernement
Premier ministre
Amadou Gon COULIBALY

Ministres : Économie et des Finances : Adama KONE
Affaires étrangères : Marcel AMON-TANO

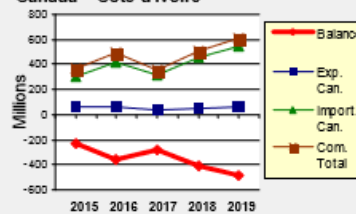
Partis politiques principaux

Front populaire ivoirien ou FPI (Pascal Affi N'Guessan) ; Parti démocratique de Côte d'Ivoire-Rassemblement démocratique africain ou PDCI-RDA (Henri Konan Bédié) ; Rassemblement des républicains ou RDR (Henriette Diabaté)

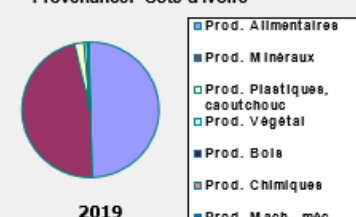
Élections : Prochaines : octobre 2020 (présidentielles)



Commerce bilatéral (produits) Canada - Côte-d'Ivoire



Importations au Canada Provenance: Côte-d'Ivoire



2019

2019

Statistiques Canada

Données économiques : (2019)

FMI (estimations)

	Côte-d'Ivoire	Canada
PIB : (milliards)	58,47 \$	2 277,52 \$
PIB par habitant :	2 225,41 \$	60 806,37 \$
Taux de croissance PIB : (%)	6,90	1,64
Taux d'inflation : (%)	0,81	1,95
Taux de chômage : (%)	n.d.	5,67

Commerce par produits et investissement : (2019)

Statistiques Canada

Exportations canadiennes :	\$57 262 734	
Importations canadiennes :	\$546 626 581	
Investissement Direct Étranger au Canada (2018)	n.d.	(millions)
Investissement Direct Canadien au pays (2018)	\$650	(millions)

Représentation :

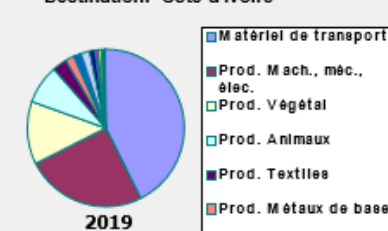
Représentation au Canada

Ambassadeur désigné Gnagno Philibert Fagnidi

Représentation du Canada

Ambassadeur Julie Shouldice

Exportations du Canada Destination: Côte-d'Ivoire



2019

Statistiques Canada

Sources :

Statistiques/Industrie Canada
<http://strategis.ic.gc.ca/eic/site/tado-dcd.nsf/fra/accueil>

IMF
<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>

Avril 2020



www.international.gc.ca

HTML version: <https://www.international.gc.ca/country-pays/fact-sheet-fiche-documentaire/cote-ivoire.aspx?lang=fra>

Annexe 6 : Échéancier :

Activités	Périodes
<i>Début du stage: 06 Janvier 2020</i>	
Prise de contact et familiarisation avec l'environnement du ministère (connaissances du membre du personnel)	Du 6 Janvier- au 10 Janvier
Faire les tâches quotidiennes du Ministère	Tout au long de la durée du stage
Élaboration du mandat avec le conseiller académique	Du 6 Janvier- au 10 Janvier
Présentation du Projet avec Mandat et rencontre préliminaire	Du 13 au 17 Janvier
Identifier les éléments pertinents au diagnostic organisationnel	Du 20 Janvier au 14 Février
Présentation au Maître de stage des outils d'auto-évaluations et évaluation du personnel	Du 3 Février au 7 Février
Finaliser la collecte de données pour les évaluations	Du 05 Mai au 08 Mai
Organisations des entrevues semi-dirigées téléphoniques	Du 11 Mai au 15 Mai
Réunion pour présenter les résultats	Le 18 Mai
Rencontre avec la direction des affaires Bilatérales (Amériques et Caraïbes)	Le 18 Mai
Analyse documentaire sur les relations bilatérales CI- CA	Du 19 Mai au 22 Mai
Bilan et présentation des résultats	25 Mai
<i>Fin du stage: 29 Mai 2020</i>	
Rédaction du rapport préliminaire	Du 01 au 12 Juin
Validation du rapport préliminaire	le 12 Juin 2020
Rédaction du rapport final	le 10 Juillet 2020
Approbation du rapport final	Le 24 Juillet 2020
Présenter le rapport final au bureau des stages	Aout 2020

Annexe 7 : **DIRECTION GENERALE DES RELATIONS MULTILATERALES**

Dans le cadre de son stage à la Direction Générale des Relations Multilatérales, des audiences seront accordées à **Madame GNAGBO OHINENE VANESSA EPOUSE NIANGORAN**, étudiante à la Maîtrise en Administration publique à l'École d'Administration Publique du Canada, dans le cadre de son stage et conformément au tableau ci-après :

DIRECTION DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES (DOI)

NOM ET PRENOMS	FONCTION	DATE ET HEURE D'ENTRETIEN
S.E.M KOUAKOU KOUAME CHRISTOPHE	DIRECTEUR	JEUDI 28 MAI 2020 A 15H00
GOHI BI ZAH PATRICE	SOUS-DIRECTEUR	LUNDI 25 MAI 2020 A 11H00
KRA AMENAN MATHILDE	SOUS-DIRECTEUR	MARDI 26 MAI 2020 A 10H30
DATE KOFFI NARCISSE	SOUS-DIRECTEUR	MERCREDI 27 MAI 2020 A 9H00
YAO NEE IPE LYDIE	SOUS-DIRECTEUR	MERCREDI 27 MAI 2020 A 10H00
YABO MONDON	SOUS-DIRECTEUR	MERCREDI 27 MAI 2020 A 16H00

DIRECTION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES ET DES INSTITUTIONS SPECIALISEES DE L'ONU (ONU-IS)

NOM ET PRENOMS	FONCTION	DATE ET HEURE D'ENTRETIEN
S.E.M ZABAWI FRANCOIS-XAVIER	DIRECTEUR	MERCREDI 27 MAI 2020 A 11H30
GBROU JOSEPH	SOUS-DIRECTEUR	MARDI 26 MAI 2020 A 15H00
Mme SEPE NEE SERY WROLY DANIELLE	SOUS-DIRECTEUR	MARDI 26 MAI A 16H00

Annexe 8 : **BESOINS EN PERSONNEL DE LA DIRECTION GENERALE DES RELATIONS MULTILATERALES**

À - DIRECTION GENERALE

N°	FONCTION	NOMBRE	
DIRECTION GENERALE			
01	Secrétaire	01	

B - DIRECTION DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

N°	FONCTION	NOMBRE	
DIRECTION			
01	Chauffeur du Directeur	00	
SOUS DIRECTION DE L'UNION AFRICAINE ET DE LA COMMISSION ECONOMIQUE DES NATIONS UNIES			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	02	
SOUS DIRECTION DES ORGANISATIONS REGIONALES AFRICAINES			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	00	
SOUS DIRECTION DES ORGANISATIONS EUROPEENNES			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	00	
SOUS DIRECTION DES ORGANISATIONS DU PROCHE ET MOYEN-ORIENT, DE L'ASIE ET DE L'AMERIQUE LATINE			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	01	
SOUS DIRECTION DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES INTERNATIONALES			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	01	

AUTRE AGENT

01	Chargé de liaison	01	
----	-------------------	----	--

C - DIRECTION ONU ET INSTITUTIONS SPECIALISEES

N°	FONCTION	NOMBRE	
DIRECTION			

01	Chauffeur du Directeur	01	
	Secrétaire	01	
SOUS DIRECTION ONU			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	00	
	Secrétaire	00	
SOUS DIRECTION DES INSTITUTIONS SPECIALISEES			
01	Chargé d'Etudes (Diplomate)	01	
	Secrétaire	00	

AUTRE AGENT

01	Chargé de liaison	01	
----	--------------------------	-----------	--

RECAPITULATIF :

- **Chargé d'Études : 05**
- **Secrétaires : 02**
- **Chauffeurs : 01**
- **Agents de liaison : 02**

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

RÉPUBLIQUE D

DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES

UNION - DISCI

PROPOSITION DE BUDGET 2019

Direction / Service: ORGANISATIONS INTERNATIONALES

DIRECTION DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES (DOI)

NB : La Direction des Organisations Internationales (DOI) est issue de la fusion de la Direction des Organisations Africaines (DOA avec la Direction des Organisations Non Africaines (DORNA), lesquelles disposaient chacune d'un budget autonome. En 2018, la DORNA était dotée de **6.475.000** francs CFA et la DOA, de **11.400.000** francs CFA.

Pour les deux Directions, le cumul de la dotation budgétaire s'élève en moyenne à **17.875.000. Francs CFA.**

Hors en 2019, en dépit de la fusion des deux Directions et du nombre de sous-Direction qui est passé à **05** contre **04** par le passé, la DOI a obtenu une dotation de **12.500.000 francs CFA.**

Il est clair qu'avec cette sous dotation et le nombre accru d'agent, la DOI se trouve limitée financièrement pour faire face à l'exécution de ses attributions.

Le tableau ci-après présente les détails des écueils auxquels la nouvelle DOI se trouve confrontée au cours du présent exercice budgétaire.

<u>NATURE</u>	<u>LIBELLE DE LA NATURE</u>	<u>DOTATION 2018</u>	<u>Dotation 2019</u>	<u>DEMANDE 2020</u>	<u>OBSERVATION</u>
---------------	-----------------------------	----------------------	----------------------	---------------------	--------------------

2411	Mobilier et Matériel (autre qu'informatique)	(DOA 2018 : cf. DAF) (DORNA 2018 : cf. DAF)	(DOI 2019 Pas communiqué (cf. DAF))	(DAF)	1-Achat de meubles (rangement, table pour Sous-Directeur et de chaises visiteurs) 2- Achat d'un photocopieur toutes options pour les kits des Sommets et autres réunions (Ministérielle et Présidentielle) ; 3- Achat d'un Fax ; 4- Achat de fauteuils orthopédiques 5- Achat de réfrigérateurs/bureau pour le personnel 6- Achat de matériels de bureau Car la DOI compte désormais 05 Chargés d'Etudes et 06 secrétaires sans compter les stagiaires le long de l'année.
2420	Matériel informatique de bureau	Cf (DAF)	Non Communiqué	(DAF)	Pour plus d'efficacité et de facilitation de l'accès aux documents aux ambassades, les OI ont financé l'acquisition de matériels de performance, notamment de : - 06 scanners de dernière génération (pour le Directeur) ; - 06 ordinateurs portables relatifs aux missions. Il y a également le besoin d'accroître le matériel de bureau vu que la DOI compte désormais 10 Chargés d'Etudes et 06 secrétaires. Soit un total de 21 personnes, sans compter les stagiaires le long de l'année. La plupart du matériel informatique appartient à l'ex- Direction des Ivoiriens de l'Extérieur.
2432	Véhicule de service ou de liaison	(DAF)		(DAF) 25.000.000	Achat d'un nouveau véhicule de service. Le véhicule acquis en 2013 est depuis trois (03) mois en panne et fait l'objet de nombreuses et onéreuses réparations.
2449	Autres matériels et outillage Techniques	2.800.000	Non Communiqué	(DAF)	Achat d'un vidéo projecteur (1.850.000) et d'un matériel électronique (1.100.000).
6211	Achat de petits matériels, fournitures techniques	(2018) DOA : 2.000.000 DORNA : 1.000.000	(DOI 2.500.000 (	4.000.000	On assiste à une forte consommation sur cette ligne. Cette direction a en charge plus de 40 missions de coopération et d'intégration en Afrique. Elle assure le quotidien de travail et les besoins en matériel (feuille de rame). En plus des 4 sommets de l'Etat et de Gouvernement par an, elle organise des conférences et autres réunions UEMOA, européennes et OPMOAA. La consommation sur cette ligne...

6212	Achats de carburant véhicule Service	(2018) DOA : 1.500.000 DORNA : 1.500.000	(DOI 2.000.000	3.500.000	Nombreux sont les réunions, conférences auxquelles la DOI se doit de prendre part à Abidjan (mais en dehors du Plateau) et en dehors d'Abidjan (Bassam, Yamoussoukro).
6214	Achats fournitures et consommables pour matériel informatique	DOA : 2.000.000 DORNA : 1.000.000	(DOI 2.000.000	4.000.000	La forte consommation en papier entraîne des consommables informatiques pour l'organisation des 04 sommets + 06. Par ailleurs, la DOI devra procéder à l'achat de clés externes et de clés USB pour la sauvegarde des données.
6215	Achats petits matériels et fournitures techniques	(2018) DOA : 1.000.000 DORNA : 875.000	(DOI 1.500.000	2.500.000	De ces OI partenaires (UA-CEA ; ORA, ONGI Etc. ...), mais aussi des compétences, la DOI reçoit énormément de documents (à imprimer). Avec l'acquisition du fax, cela importe que cette ligne soit augmentée.
6221	Entretien des locaux (matériel et fournitures d'entretien)	(2018) (cf. DAF)	Non Communiqué	Non Communiqué	Cela permettrait de prendre en compte au travers de contrats d'entretien d'entretien et/ou la DAF. 15 bureaux accueillent tout le personnel.
6223	Entretien des installations électriques, climatiseurs	(2018) DOA/ DORNA) Cf DAF	(2018) Cf. DAF	Non Communiqué	Il convient de prendre en compte l'entretien régulier et le renouvellement reste indispensable à la nature du travail.
6224	Entretien et maintenance des mobiliers et mater. Informatique	DOA : 2018 : 800.000 DORNA : 800.000	(DOI 1.500.000	DOI 2.500.000	Avec ce montant, nous pensons pouvoir faire la mise en jour des logiciels des 14 ordinateurs de la Direction des Organisations Internationales.
6226	Entretien et maintenance des mobiliers (sauf informatique)	DOA : 800.000 DORNA : 800.000	DOI : 1.500.000	DOI 2.000.000	Il nous est apparu important d'avoir un budget pour l'entretien et la mise à jour entre autres ordinateurs la Direction des Organisations Internationales contre 14 dont disposait l'ex-Direction des Organisations Africaines (DOI). En plus, la DOI compte 14 photocopieurs dont un à tirage performant.
6227	Entretien et réparation des		(cf. DAF)	(DAF)	Ce montant servirait à couvrir les dépenses de réparation du véhicule de service lequelles sont amorti et sujet à trop de panne.

	véhicules, pneumatiques	(cf. DAF)	Non Communiqué		pneumatiques (04 pneus) et les amo défectueux.
6292	Frais de réception, fêtes et Cérémonies	DOA 500.000 DORNA 500.000	1.500.000	2.000.000	Ce montant servirait à couvrir les frais autres cérémonies que chaque sous d organiser ou à abriter.
6299	Autres Achats de biens Et services	(2018) (cf. DAF)	(cf. DAF) Non Communiqué	2.500.000	Pour diverses réunions imprévues not et conférences extraordinaires (UA-CL OPMOAA et ONGI Etc. ...)
	Budget ordinaire		12.500.000	23.000.000	
	Achat de véhicule			+ 25.000.000	
<u>TOTAL</u>				48.000.000	

La Direction des Organisations Internationales (DOI) dispose en **2019** d'un budget autonome d'un montant de **12.500.000 Francs CFA**. Soit une augmentation de **1.100.000 francs CFA** pour un écart de **5.375.000 francs CFA**.

Ce montant donne une moyenne de **3 575 000 francs CFA**, ramené à chaque Sous-Direction au lieu de **5 700.000 francs CFA** de ratio sur la base du budget de la **DOA en 2018**, pour deux Sous-Directions.

Nous estimons que le budget de la DOI devra être revu à la hausse, majoré de **10.500.000 Francs CFA** pour être porté à **23.000.000 francs CFA** pour permettre d'assurer la réalisation de ses attributions.

Et, à **48.000.000 Francs CFA**, (avec prise en compte de l'achat de véhicule **25.000.000 Francs CFA**) soit une majoration de **35.500.000 Francs CFA**, et à défaut, être porté tout au moins à un montant supérieur à **17.875.000. Francs CFA**, pour permettre d'assurer la réalisation de ses attributions, avec l'intégration (accumulation) du budget des Directions dissoutes, en l'occurrence **ex DOA et ex DORNA**, hormis les lignes détenues par la DAF et dont les montants ne nous sont pas communiqués.

Le Gestionnaire de Crédits
Abidjan, le 23 mai 2019

Fait à

Annexe 10 :



NOTIFICATION DES CREDITS AUTORISES

MONTANT DES DOTATIONS INSCRITES AU BUDGET 2019



République de Côte d'Ivoire
Union-Discipline-Travail

Titre : 2 Dépenses Ordinaires
Section : 25 MINISTÈRE DES AFFAIRES ETRANGÈRES
Chapitre : 154
Sous Chapitre : 2520 } Direction des Organisations Internationales
Region : 01
N° administrateur : ACR25043 KOUASSI YAO FILBERT
N° ordonnateur délégué : DF25001

		Dotation Budgétaire	
Nature	Libellé de la nature	AE	CP
6211	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et documentation	2 500 000	2 500 000
6212	Achats de carburants pour les véhicules de service	2 000 000	2 000 000
6214	Achats de fournitures et consommables pour le matériel informatique	2 000 000	2 000 000
6215	Achats de petits matériels et fournitures techniques	1 500 000	1 500 000
6224	Entretien et maintenance des mobiliers et matériels informatiques	1 500 000	1 500 000
6226	Entretien et maintenance des mobiliers et matériels (sauf informatiques)	1 500 000	1 500 000
6292	Frais de réception, de fêtes et de cérémonies	1 500 000	1 500 000
TOTAL DOTATION BUDGETAIRE :		12 500 000	12 500 000