



**RAPPORT DE DIAGNOSTIC SUR LE VOLUME DES CHARGES DE TRAVAIL
PAR PROFILS PROFESSIONNELS DU SECRÉTARIAT**

FR

**Commission internationale pour la conservation des thonidés de
l'Atlantique ICCAT**



RAPPORT SUR LES CHARGES DE TRAVAIL

ORGANISATION

Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique (ICCAT)

UNITÉS/SERVICES

Tous les services qui composent le Secrétariat.

OBJET DU RAPPORT

Analyse et diagnostic de la situation actuelle concernant les profils professionnels et la charge de travail du Secrétariat.

DONNÉES CONCERNANT LE RAPPORT

2021

Date de début de la mission

Juin 2021

Date de fin de la mission

Juillet 2021

NOMBRE DE PAGES

Résumé : 1 Rapport détaillé : 7 Annexes : -

ÉQUIPE DE CROWE

Associée : Loreta Calero Pérez
Sénior : José Antonio García Santana

Date : 21 juillet 2021

DISTRIBUTION

Date : 21 juillet 2021

CROWE ADVISORY SP S.L.

Mme Loreta Calero Pérez
Associée



SOMMAIRE

PAGE

1. INTRODUCTION	4
2. CHAMPS D'APPLICATION DE LA REVISION	5
3. DESCRIPTION DU TRAVAIL REALISE	6
4. NOTE DE SYNTHÈSE	8
5. ANNEXE I. TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - PRIORITÉS	10



1. INTRODUCTION

La Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique, ci-après l'ICCAT, est un organisme intergouvernemental de pêche chargée de réaliser les objectifs proposés dans la Convention internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique de 1966, qui ont émergé lors de la Conférence de plénipotentiaires qui s'est tenue en Rio de Janeiro du 2 au 14 mai 1966. L'ICCAT est composée des délégations des **parties contractantes**.

Les parties contractantes sont actuellement au nombre de 52 et tout gouvernement membre des Nations Unies (ONU), d'une quelconque agence spécialisée de l'ONU ou d'une quelconque organisation intergouvernementale d'intégration économique constituée par des États ayant transféré des compétences sur les affaires en relation avec la Convention de l'ICCAT, peut rejoindre la Commission.

Les instruments de ratification, d'approbation ou d'adhésion peuvent être déposés auprès du Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), et l'adhésion prend effet à compter de la date de ce dépôt. Actuellement, il y a 52 parties contractantes.

Par ailleurs, la Commission peut également accorder le statut de **collaborateur** selon le processus décrit dans la recommandation de l'ICCAT.

Actuellement, la Commission comprend :

- ✓ le Comité permanent pour les finances et l'administration (STACFAD) ;
- ✓ le Comité permanent pour la recherche et les statistiques (SCRS) ;
- ✓ les sous-commissions ;
- ✓ le Comité d'application des mesures de conservation et de gestion (COC) ;
- ✓ le Groupe de travail permanent sur l'amélioration des statistiques de l'ICCAT et des mesures de conservation (GTP) ;
- ✓ le Groupe de travail permanent dédié au dialogue entre halieutes et gestionnaires des pêcheries (SWGSM) ;
- ✓ d'autres groupes ;
- ✓ le Secrétariat.

Le Secrétaire exécutif est Monsieur Camile Jean Pierre Manel et ses fonctions sont principalement l'administration et la coordination de toutes les tâches requises par la Commission. Le Secrétaire exécutif de l'ICCAT a toujours souligné le travail réalisé par le Secrétariat, ainsi que l'implication et l'engagement de tout son personnel. Pour cette raison, il convient de se pencher sur l'augmentation du volume des activités traitées par le Secrétariat au cours de dernières années et d'analyser la charge de travail assumée par chaque service du Secrétariat. De plus, la situation due à la COVID-19 a entraîné une augmentation des tâches du fait de l'augmentation considérable des réunions virtuelles de la Commission.



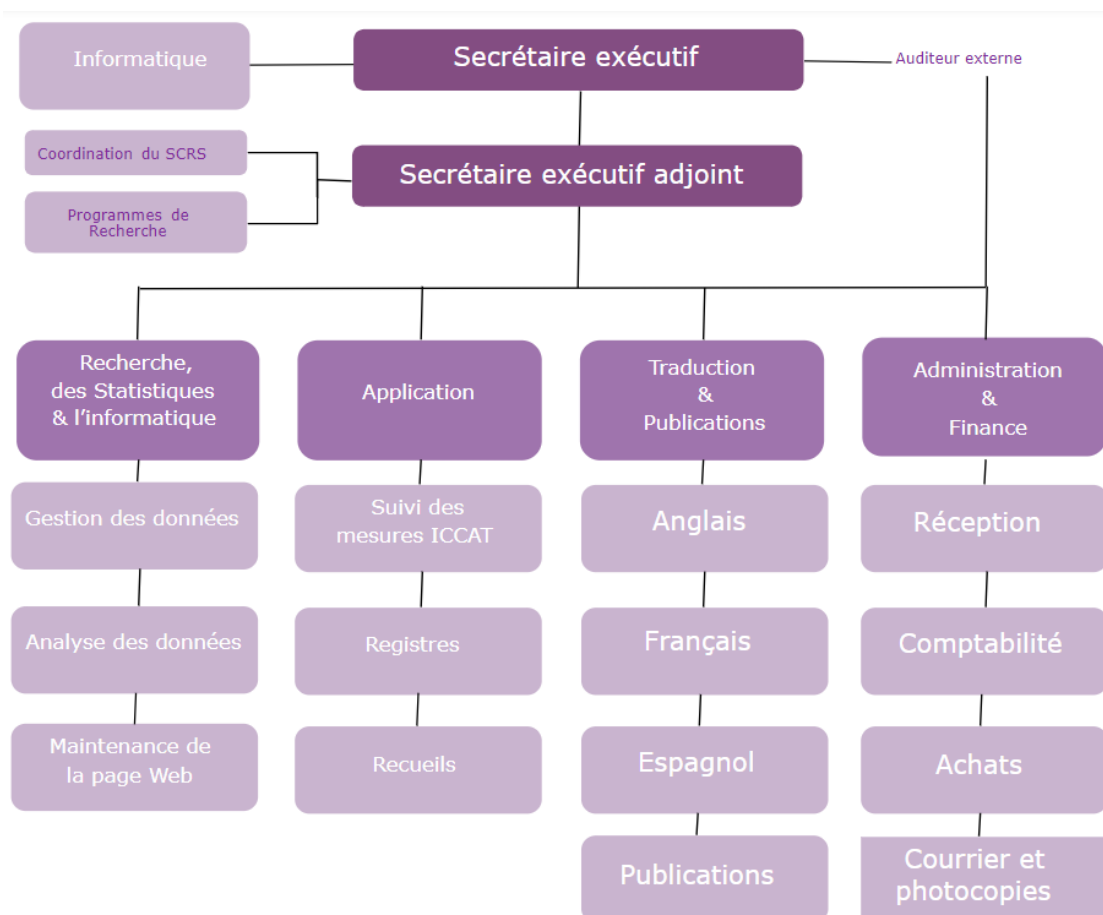
2. CHAMPS D'APPLICATION DE LA REVISION

L'étude porte sur les activités réalisées par chaque service du Secrétariat et sur le temps consacré à chaque tâche réalisée.

Comme indiqué lors d'une première réunion par le Secrétaire exécutif, le Secrétaire exécutif adjoint et le directeur du service Administration et finances, le Secrétariat a connu ces dernières années une augmentation progressive des activités normales liées, entre autres, à l'administration, aux statistiques, à la conformité, à la traduction et à la publication.

Cette croissance s'est traduite en une charge de travail bien plus importante que celle prévue au départ, ce qui a eu des conséquences sur la gestion des tâches comme sur l'augmentation de la fatigue du personnel.

Actuellement, l'organigramme du Secrétariat est le suivant :



Conformément à ce qui précède, le projet d'étude des charges de travail a porté sur tous les services appartenant au Secrétariat et sous la direction du Secrétaire exécutif.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Recommandation 130 du second " Rapport de l'examen indépendant des performances de l'ICCAT " adopté par la Commission, le Secrétaire exécutif a commandé cette étude et cette analyse qui permettent de connaître les activités réalisées par chacune des personnes de chaque département, ainsi que la charge de travail que représente la réalisation de ces activités tout au long de l'année.



3. DESCRIPTION DU TRAVAIL REALISE

Pour cette étude sur les charges de travail, Crowe a mis en œuvre la systématique habituelle pour ce genre de projets.

- **Description et analyses des postes de travail (APT).** Dans un premier temps, nous avons préparé des questionnaires qui ont été remis à tout le personnel du service Administration et finances afin de recueillir toutes les activités qui y sont réalisées, le temps consacré à celles-ci et leur périodicité. Pour cela, nous nous sommes basés sur les activités indiquées sur le site Web de l'ICCAT. Nous les avons remis aux services suivants :
 - comptabilité, achats, réception et courrier/photocopies.
- **Demande de description des profils des postes de travail.** À ce stade, nous avons demandé les fiches où sont décrits les postes de travail et les activités que l'employé doit réaliser, ses responsabilités, et les relations de dépendances hiérarchiques et fonctionnelles.
 - Nous avons également eu accès à certaines offres d'emploi publiées à l'époque indiquant les fonctions et les responsabilités du poste vacant correspondant.
 - Par ailleurs, nous avons également eu accès aux évaluations et aux autoévaluations de toutes les personnes employées dans les services et reflétant, d'une manière ou d'une autre, les tâches ou les activités les plus récentes réalisées.
- **Élaboration et envoi d'un modèle de travail reflétant les activités actuelles.** De manière plus concrète et actualisée, nous avons créé des modèles au format Excel reprenant pour chaque personne toutes les activités indiquées dans les autoévaluations et, à défaut de celles-ci, nous avons repris les activités indiquées dans les offres de travail publiées.
 - Nous avons créé le modèle ou fiche de travail pour chaque employé et nous les avons remis à l'employé lui-même et au directeur du service.
 - Pour chaque activité indiquée, nous avons demandé qu'ils essaient de refléter le temps consacré à cette activité et la périodicité de celle-ci. Dans tous les cas, nous leur avons demandé d'inclure, le cas échéant, les activités manquantes avec le temps correspondant, au cas où ils se rendraient compte en remplissant le modèle que l'une des activités qu'ils réalisent ne serait pas indiquée.
- **Révision des modèles de travail reçus.** Après avoir reçu la plupart des modèles, nous avons cherché à comprendre les temps indiqués et nous avons ajouté des notes pour signaler les éventuels doutes devant être éclaircis à l'étape suivante. Nous avons réclamé les modèles n'ayant pas été retournés.
- **Nous avons organisé des entretiens avec tous les employés concernés.** Afin de confirmer les activités et les temps indiqués dans les modèles et vérifier avec les employés que le temps correspondait avec le temps indiqué au départ, nous nous sommes réunis avec eux afin de pouvoir corriger, modifier ou expliquer les activités et les temps correspondants.
- **Homogénéisation des données.** Compte tenu des différents résultats obtenus dans un premier temps et après les entretiens, nous avons défini une structure d'analyse des charges de travail basée sur le temps « effectif »/standard de travail, compte tenu des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT (2018) qui établissent que :
 - article 2, alinéa 2.2 : la durée normale de travail est de huit heures par jour, du lundi au vendredi inclus, avec un total de **40 heures par semaine** ;



- article 24, paragraphe 24.1 : Les fonctionnaires ont droit à un congé annuel rémunéré à raison de **deux jours et demi ouvrables par mois** complet de service. **Nous avons pris comme référence 30 jours ouvrables de vacances par an** ;
- afin d'obtenir cette homogénéité dans les calculs, nous avons tenu compte des autres aspects de compensation des heures supplémentaires pour chaque employé de l'ICCAT.

Compte tenu des prémisses indiquées, le calcul annuel du temps « effectif »/standard a été le suivant :

- heures quotidiennes (8) ;
- nombre de jours par semaine (5) ;
- heures hebdomadaires (8 x 5) = 40 ;
- nombre de semaines par an (52) ;
- nombre de jours de congés (30) → Nombre de semaines de congés (30/5) = 6 semaines ;
- nombre de semaines de travail par an (52 - 6) = 46 semaines ;
- nombre d'heures de travail par an (46 x 40) = 1 840 heures/an.

De plus, dans un premier temps, nous avons envisagé la possibilité de faire les calculs sur une base de 7 h/jour, soit 8 heures moins 1 heure de pause repas. Toutefois, nous avons finalement suivi les dispositions des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT.

La méthodologie utilisée par Crowe dans ce type de projets ne tient pas compte de la variable jours fériés ou absences pour questions personnelles. Cette variable n'est pas incluse dans l'évaluation des activités et de la charge de travail de l'équipe.

- **Traiter les informations recueillies et obtenues lors des entretiens.** Pour cela, nous avons utilisé le modèle de travail et schématisé les tâches décrites par le personnel, en calculant le pourcentage de charge de travail pour chaque activité/tâche réalisée.

Il est important de souligner que nous avons toujours été en contact avec le Secrétariat, le Sous-secrétariat et la Direction financière afin de réaliser le suivi du projet et communiquer toute question considérée importante dans les deux directions.

Il convient également d'indiquer que les résultats de notre travail reposent sur l'analyse des données collectées et sur les informations fournies par chaque employé de l'ICCAT interrogé lors des entretiens.

Enfin, il convient de signaler que le travail réalisé par Crowe Advisory s'est limité aux données et aux documents reçus et aux annotations fournies par l'ICCAT, de sorte que nos conclusions pourraient varier au cas où certaines informations n'auraient pas été communiquées dans le cadre de notre mission.



4. NOTE DE SYNTHÈSE

Cette conclusion découle de l'analyse des temps de travail rapportés par les employés des différents services, ainsi que des entretiens que nous avons eus avec eux, qui nous ont permis de comprendre plus en détail les tâches réalisées, ainsi que les situations qui surgissent et qui compliquent plus ou moins leur mise en œuvre.

Voici quelques observations relevées au cours de notre mission :

- a) en général, la plupart des services du Secrétariat réalisent des activités liées aux réunions organisées tout au long de l'année ; le nombre de réunions a augmenté depuis environ trois ans, ce qui a catalysé une charge de travail importante au sein des autres activités mises en œuvre par le Secrétariat. Cette situation, associée au fait que les ressources humaines disponibles sont restées les mêmes, a entraîné une surcharge de travail pour le personnel.
- b) Presque 90 % du personnel du Secrétariat dépasse le nombre d'heures de travail normal, compte tenu des dispositions des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT (2018). De plus, en raison de la charge de travail, certains employés du Secrétariat accumulent un très grand nombre d'heures de travail supplémentaires tout au long de l'année qui doivent ensuite être compensées selon les dispositions des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT et compte tenu des restrictions définies dans celui-ci « *... mais il est interdit de reporter plus de 60 jours ouvrables de congé d'une année civile à l'autre* ». Cela entraîne des difficultés pour la Direction qui doit compenser les heures supplémentaires par des congés et maintenir les services du Secrétariat pendant toute l'année. Par conséquent, cela se traduit en une baisse de la qualité des activités réalisées (livraisons tardives ou hors délai) et, à l'occasion, à l'externalisation d'une partie des travaux confiés au Secrétariat.
- c) Il n'y a pas toujours des fiches de description des postes de travail permettant de connaître les activités réalisées par chaque profil d'employé, les responsabilités et les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, et fournissant une vision claire des tâches mises en œuvre par chaque employé. Dans certains cas, nous avons eu accès à une « job description » (offre de travail) telle qu'elle publiée à l'époque ; la plupart de ces offres sont obsolètes et dépassées.
- d) Selon la dynamique et l'évolution du travail observées au fil du temps, le Secrétariat s'est adapté aux besoins, ce qui parfois ne s'est pas traduit en une mise à jour des activités indiquées dans les fiches des postes de travail. On constate donc que les activités réalisées par les employés du Secrétariat ont été modifiées par rapport à celles spécifiées dans les offres de travail publiées à l'époque.
- e) Le personnel du Secrétariat consacre le plus gros volume horaire aux tâches de gestion préalables aux réunions, qui englobent la demande de données, la mise à disposition de la documentation, les rapports nécessaires au bon déroulement des celles-ci, la production (traduction, publication, etc.) de tous les documents qui en découlent, et la communication permanente avec les parties contractantes et les collaborateurs.
- f) Compte tenu du personnel du Secrétariat, nous avons remarqué que certains employés ayant une grande connaissance des activités et des tâches réalisées au sein du Secrétariat sont sur le point de terminer leur carrière au sein de l'ICCAT (retraite). A l'heure actuelle, il n'existe pas de manuel décrivant le "processus de succession ou de transfert" qui permettrait au Secrétariat de renouveler ces personnes avec des garanties suffisantes pour qu'il n'y ait pas de risque de perte des connaissances de ces personnes. Bien qu'il ait été observé que les mesures appropriées sont implicitement prises pour s'assurer que l'activité du Secrétariat ne souffre pas.
- g) En relation avec le paragraphe précédent, le Secrétariat ne dispose pas de procédures internes écrites pour décrire, entre autres, la manière de réaliser les activités, la personne qui doit les mettre en œuvre, quels sont les contrôles à mettre en place pour pouvoir les réaliser, etc.
- h) Enfin, et pour pouvoir obtenir plus d'informations sur les tâches réalisées par le personnel, nous avons reçu les évaluations et les autoévaluations des employés réalisées tous les ans, qui servent à évaluer le travail réalisé et à la promotion. Dans ce cas, nous considérons qu'il serait approprié de développer d'autres critères d'évaluation, par exemple d'inclure des échelles pour chaque critère.
- i) En ce qui concerne les éventuels incidents communiqués lors des réunions, qui ont des conséquences directes sur les temps de travail consacrés aux activités, il convient de souligner les problèmes de conformité liés au processus de communication, en particulier pour ce qui est des formats et des modes de communication. Parfois, les données sont reçues tardivement et les formulaires sont reçus dans des formats inappropriés.



- j) D'autre part, il faut signaler que la charge de travail a été augmentée au niveau général du Secrétariat, en raison du temps consacré à l'examen, à la vérification et au nettoyage des données rapportées dans les formulaires ou les registres présentés.
- k) Il convient de signaler que le service Technologies de l'information est assuré par une seule personne qui prend en charge les besoins de tout le Secrétariat, allant de la maintenance à la sécurité des systèmes. Nous considérons que la charge horaire de travail indiquée dans son tableau d'activités est une question qui doit être traitée en priorité par le Secrétariat, et nous ne pouvons manquer de signaler qu'aujourd'hui la plupart des processus d'une organisation reposent sur les systèmes et que le fait d'avoir un seul employé dans ce département implique actuellement un risque inutile pour le Secrétariat.
- l) En général, nous avons observé lors des entretiens que certaines personnes effectuent des tâches/activités principales qui ne sont pas alignées avec l'activité du département où elles se trouvent ou simplement qu'un département englobe deux domaines différents avec des fonctions différentes qui soutiennent le reste des départements du Secrétariat.

Il est important de mentionner que le personnel de l'ICCAT a énormément collaboré avec nous et a montré une excellente prédisposition pour adopter les recommandations proposées et résoudre les lacunes détectées dans les plus brefs délais.



5. ANNEXE I. TABLEAU DE RECOMMANDATIONS - PRIORITÉS

Fait observé	Risque	Recommandation	Criticité Date proposée
<p>90 % du personnel du Secrétariat dépasse le nombre d'heures normal de travail compte tenu des dispositions des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT (2018).</p> <p>Ce fait est directement lié à l'augmentation du nombre de réunions organisées au cours de l'année et aux activités nécessaires avant et après ces réunions.</p> <p>La charge de travail oblige les employés à faire des heures supplémentaires qui, comme indiqué dans les modèles, sont bien supérieures dans certains cas aux heures de congé pouvant être compensées. Selon les dispositions des Statuts et Règlement du Personnel de l'ICCAT et compte tenu des restrictions définies dans celui-ci « ... <i>mais il est interdit de reporter plus de 60 jours ouvrables de congé d'une année civile à l'autre</i> », cela implique des difficultés pour la Direction qui doit compenser les heures supplémentaires par des congés et maintenir les services du Secrétariat pendant toute l'année.</p>	<p>a) Cela entraîne des conséquences sur la qualité du travail dans les activités réalisées (retard dans les livraisons) et implique dans certains cas l'impossibilité d'assumer les tâches confiées au Secrétariat.</p> <p>b) Surcharge de travail du personnel du Secrétariat. Mécontentement (mauvais environnement de travail).</p> <p>c) La pression supportée par le personnel due au volume de tâches à réaliser et aux délais dans lesquels elles doivent être effectuées peut se traduire par des maladies professionnelles (stress au travail, couts salariaux plus élevés).</p>	<p><i>Nous conseillons d'augmenter les ressources en personnel du Secrétariat afin d'assurer la qualité des services qu'il fournit à l'ICCAT et garantir qu'il puisse satisfaire la demande dans les délais requis et sous la forme pertinente, étant donné que nous considérons que cette demande continuera d'augmenter ou se maintiendra au minimum au rythme actuel.</i></p>	<p>Élevée</p> <p>Court terme (2022)</p>



RAPPORT DE DIAGNOSTIC
CHARGE DE TRAVAIL PAR PROFILS PROFESSIONNELS



<p>Il n'y a pas toujours des fiches de description des postes de travail permettant de connaître les activités réalisées par chaque profil d'employé, les responsabilités et les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, et fournissant une vision claire des tâches mises en œuvre par chaque employé. Nous avons eu accès à des « job description » (offres de travail) comme publiées à l'époque ; la plupart de ces offres sont obsolètes et dépassées.</p> <p>Nous avons reçu les évaluations et les auto-évaluations du personnel qui sont effectuées chaque année et qui constituent le moyen d'évaluer le travail effectué et d'obtenir une promotion. Dans ce cas, il convient de souligner que les évaluations des performances de l'employé, bien qu'elles intègrent des critères objectifs, il serait opportun d'élargir ces critères et d'inclure une échelle de ces critères.</p> <p>Actuellement, les salaires des employés du Secrétariat sont conformes aux tableaux de salaires officiels des Nations Unies publiés tous les mois.</p>	<p>Ne pas avoir de description de poste implique que l'on ignore les activités réalisées et qui les réalisent, un aspect fondamental en tant que référence pour les futurs candidats.</p> <p>L'expérience et les compétences requises pour le poste ne sont ni définies ni énoncées.</p> <p>Nous n'avons pas de preuve concernant les critères définis et qui servent à faire les évaluations de travail des employés (augmentations de salaire, établir des objectifs, promotions, carrière professionnelle, etc.).</p>	<p>Nous considérons qu'il serait pertinent d'incorporer un responsable expert au département des Ressources humaines pour effectuer une analyse et une évaluation des postes de travail afin de les encadrer dans la politique de rémunération de l'organisation et adapter toute cette politique à la réglementation actuelle en matière de prévention des risques et aux autres lois en vigueur. Par ailleurs, ce responsable devrait être chargé de gérer la formation et la communication pour améliorer les compétences et le climat de travail.</p> <p>Actuellement, il n'y a qu'une seule personne qui occupe les fonctions de chef du département Administration et Finances et du département Ressources humaines ; compte tenu des temps de charge de travail indiqués, il consacre environ 60 % de son temps de travail annuel à ce dernier, avec le sentiment de ne pas pouvoir accomplir plusieurs tâches qui devraient l'être.</p> <p>L'incorporation d'un professionnel des ressources humaines apporterait au Secrétariat des améliorations en matière d'organisation et de transparence en matière de ressources humaines, une amélioration du climat de travail et de la motivation du personnel, et permettrait de parvenir à un équilibre entre le volume de travail à réaliser et la vie personnelle, toujours dans le but de chercher le bien-être des employés du Secrétariat dans le cadre de la réalisation des tâches nécessaires.</p>	<p style="text-align: center;">Élevée</p> <p style="text-align: center;">Court terme (2022)</p>
<p>Compte tenu du personnel du Secrétariat, nous avons remarqué que certains employés ayant une grande connaissance des activités et des tâches réalisées au sein du Secrétariat sont sur le point de terminer leur carrière au sein de l'ICCAT (retraite). Actuellement, il n'existe aucun « processus de succession ou de relève » permettant au Secrétariat de remplacer ces employés avec des garanties suffisantes pour éviter les risques de fuite de connaissances de ces personnes.</p>	<p>Départ du personnel plus expérimenté (perte de talent) – Fuite de cerveaux.</p> <p>Incapacité d'expliquer comment sont réalisées et gérées les activités.</p>	<p>Nous conseillons d'incorporer un technicien expert au département Ressources humaines pour aider à décrire et à mettre en place les processus de succession/relevé du personnel. /relève du personnel. /relève du personnel.</p> <p>En outre, il serait pertinent de décrire les processus de sélection et d'évaluation du personnel établissant les critères suivis.</p>	<p style="text-align: center;">Élevée</p> <p style="text-align: center;">Court terme (2022)</p>



RAPPORT DE DIAGNOSTIC
CHARGE DE TRAVAIL PAR PROFILS PROFESSIONNELS



<p>Le Secrétariat n'a pas de procédures internes écrites pour décrire, entre autres, la manière de réaliser les activités, la personne qui doit les mettre en œuvre, quels sont les contrôles à mettre en place pour pouvoir les réaliser, etc. Concernant les procédures, nous tenons à souligner que le Secrétariat ne dispose pas de processus définis ou représentés permettant de clarifier, de coordonner des actions</p>	<p>Méconnaissance des processus et des procédures internes qui déterminent comment sont réalisées les activités.</p> <p>Certaines habitudes de travail se répètent « parce qu'on l'a toujours fait comme ça », ce qui peut impliquer des pertes de temps et le non-respect des lois en vigueur.</p> <p>En cas « d'incident », personne n'est responsable ou des directives sont nécessaires, mais personne ne sait qui prend la décision, ce qui provoque une situation de malaise, de stress au travail et un manque de coopération.</p> <p>Sans la détermination de la Direction qui établit le mode de réalisation des activités, le prestige du Secrétariat est mis en péril.</p>	<p>Nous conseillons de prendre les mesures nécessaires pour :</p> <p>décrire et établir les processus clés et le soutien du Secrétariat permettant de connaître et de divulguer les activités mises en œuvre, comment elles sont réalisées et qui les réalisent. (Amélioration des processus = Amélioration des activités) Suppression des activités redondantes et efficacité des activités.</p> <p>Planifier les tâches (établir des objectifs avec des jalons et des dates pour les réaliser).</p> <p>Respecter le planning proposé en obtenant l'engagement du personnel.</p>	<p style="text-align: center;">Élevée</p> <p style="text-align: center;">Court terme (2022)</p>
<p>Il convient de signaler que le service Technologies de l'information est assuré par une seule personne qui prend en charge les besoins de tout le Secrétariat, allant de la maintenance à la sécurité des systèmes. Nous considérons que la charge horaire de travail indiquée dans son tableau d'activités est une question qui doit être traitée en priorité par le Secrétariat, et nous ne pouvons manquer de signaler qu'aujourd'hui la plupart des processus d'une organisation reposent sur les systèmes et que le fait d'avoir un seul employé dans ce département implique actuellement un risque inutile pour le Secrétariat.</p>	<p>Plantage des systèmes. Pannes/failles de sécurité, et méconnaissances de portes ouvertes. Méconnaissance du Plan de continuité. Méconnaissance de la conformité à la législation en vigueur.</p>	<p>Renforcer le service Technologies de l'information avec du personnel technique qui fournit un soutien à tout le Secrétariat.</p>	<p style="text-align: center;">Élevée</p> <p style="text-align: center;">Court terme (2022)</p>
<p>Du point de vue organisationnel, nous avons constaté qu'il existe certaines dépendances hiérarchiques qui ne correspondent pas toujours à un axe de dépendance fonctionnelle.</p>	<p>L'une des situations qui provoquent le plus d'insatisfaction chez le personnel et qui ont des conséquences sur le rendement professionnel est le déplacement fonctionnel au sein d'une organisation. Ce fait conduit à une situation insoutenable pour les deux parties.</p> <p>Climat de travail tendu qui provoque un malaise au sein du Secrétariat.</p> <p>Cela peut avoir des conséquences sur les tâches réalisées et le travail des professionnels.</p>	<p>Il serait bon de pouvoir faire une analyse plus détaillée des tâches/activités mises en œuvre dans certains services ; cette révision entraînera une modification de la structure de l'équipe, ce qui améliorera l'environnement de travail et se traduira en une amélioration des activités.</p>	<p style="text-align: center;">Moyenne</p> <p style="text-align: center;">Moyen terme (2023)</p>



RAPPORT DE DIAGNOSTIC CHARGE DE TRAVAIL PAR PROFILS PROFESSIONNELS



<p>Nous avons constaté que le Secrétaire exécutif adjoint assume également les fonctions de responsable du service Traduction et publications. Pour ce dernier, il a 6 personnes sous sa responsabilité directe, avec la charge de travail correspondante.</p> <p>En outre, dans le même ordre d'idées, nous tenons à souligner que le service Recherche et statistiques est dirigé par un responsable de service qui s'occupe des deux domaines.</p> <p>Selon nos analyses, il s'agit de domaines fonctionnels différents, d'une part les statistiques avec des activités concrètes et des objectifs établis, et d'autre part la recherche.</p>	<p>Le Secrétaire exécutif adjoint est surchargé de travail, ce qui l'empêche de réaliser de manière plus efficace d'autres tâches qui lui sont confiées.</p>	<p>Possibilité de désigner un responsable du service Traduction qui fasse office de filtre pour les questions de supervision et de contrôle du service.</p> <p>Réorganiser la structure du Secrétariat en ce qui concerne la désagrégation des services Recherche d'une part, et Statistiques d'autre part, améliorerait la coordination et la spécialisation de chaque service ; nous conseillons également de désigner un responsable spécialisé pour chaque service chargé de superviser et de contrôler les activités réalisées.</p>	<p>Moyenne Moyen terme (2023)</p>
<p>Pour terminer, nous tenons à signaler que, bien qu'il existe un département Conformité, dont l'objectif est de veiller au respect de la réglementation établie par l'ICCAT, à notre avis il manque un service Conformité s'occupant des possibles infractions pénales auxquelles pourrait avoir à faire face l'organisation. Nous nous référons à l'absence d'un modèle de prévention des infractions pénales garantissant au Secrétaire, au Secrétaire exécutif adjoint et en définitive au Secrétariat, que les mesures et les contrôles pertinents sont mis en œuvre pour traiter les éventuelles plaintes en rapport avec les questions liées à la conformité pénale.</p>	<p>Sanctions/Amendes prévues par le Code pénal. Art. 50.3 C.P.</p>	<p>Il serait bon de définir et d'implanter un modèle de délits pénaux permettant au Secrétariat, en cas de plainte, de montrer et de prouver qu'il met en œuvre toutes les mesures à sa portée pour contrôler les risques liés aux infractions pénales auxquels il est exposé en tant qu'entité morale.</p>	<p>Moyenne Moyen terme (2023)</p>