

RÉPUBLIQUE DU CONGO
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE FORESTIÈRE ET DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE
PROJET FORÊT ET DIVERSIFICATION ECONOMIQUE (PFDE)

ANALYSE DES BESOINS DE RENFORCEMENT DES
CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES DU MEFD ET
DES AGENCES SOUS TUTELLE

PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
ET PLAN DE MISE EN OEUVRE

Juin 2014



En association avec



RÉPUBLIQUE DU CONGO

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE FORESTIÈRE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Projet Forêt et Diversification Économique (PFDE)

UNITÉ DE COORDINATION DU PROJET

Étude sur le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable (MEFDD) et des agences sous sa tutelle, tant au niveau central que sur le plan décentralisé

Plan de renforcement des capacités et plan de mise en œuvre

VERSION PROVISOIRE



avec



Juin 2014

Table des matières

Table des matières	1
Liste des tableaux	5
Liste des figures	6
Acronymes et abréviations.....	7
Préface	9
Résumé du plan de renforcement.....	11
PREMIÈRE PARTIE : PLAN DE RENFORCEMENT	18
1. Résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement.....	18
1.1 Constats généraux.....	18
1.2 Forces et faiblesses de l'administration.....	19
1.3 Direction du Fonds forestier	21
1.4 Direction de la communication et de la vulgarisation	21
1.5 Direction des études et de la planification	22
1.6 Direction de la coopération	23
1.7 Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable	23
1.8 Direction générale du développement durable.....	24
1.9 DGEF / Direction des forêts.....	25
1.10 DGEF / Direction de la faune et des aires protégées	26
1.11 DGEF / Direction de la valorisation des ressources forestières	27
1.12 DGEF / Direction administrative et financière	28
1.13 DGEF / Direction départementales de l'économie forestière	28
1.14 Agence congolaise de la faune et des aires protégées	29
1.15 Service national de reboisement	30
1.16 Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques.....	31
1.17 Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation	32
2. Approche générale de renforcement.....	34
2.1 Modèle logique	34
2.2 Domaines de renforcement	34
2.3 Types de formation	36
2.4 Autres considérations	36
3. Actions de renforcement par structure	38
3.1 Direction du Fonds forestier	38
3.1.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	38
3.1.2 Actions prioritaires de renforcement.....	38
3.1.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	38
3.2 Direction de la communication et de la vulgarisation	39
3.2.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	39
3.2.2 Actions prioritaires de renforcement.....	40
3.2.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	41
3.3 Direction des études et de la planification	43
3.3.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	43
3.3.2 Actions prioritaires de renforcement.....	43

3.3.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	44
3.4	Direction de la coopération	46
3.4.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	46
3.4.2	Actions prioritaires de renforcement	47
3.5	Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable	47
3.5.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	47
3.5.2	Actions prioritaires de renforcement	47
3.5.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	48
3.6	Direction générale du développement durable.....	50
3.6.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	50
3.6.2	Actions prioritaires de renforcement	51
3.6.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	51
3.7	Direction générale de l'économie forestière / Direction des forêts.....	53
3.7.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	53
3.7.2	Actions prioritaires de renforcement	53
3.7.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	54
3.8	Direction générale de l'économie forestière / Direction de la faune et des aires protégées	55
3.8.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	55
3.8.2	Actions prioritaires de renforcement	56
3.8.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	56
3.9	Direction générale de l'économie forestière / Direction de la valorisation des ressources forestières	57
3.9.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	57
3.9.2	Actions prioritaires de renforcement	58
3.9.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	59
3.10	Direction générale de l'économie forestière / Direction administrative et financière ..	60
3.10.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	60
3.10.2	Actions prioritaires de renforcement	61
3.10.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	61
3.11	Direction générale de l'économie forestière / Directions départementales de l'économie forestière.....	63
3.11.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	63
3.11.2	Actions prioritaires de renforcement	63
3.11.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	64
3.12	Agence congolaise de la faune et des aires protégées	65
3.12.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	65
3.12.2	Actions prioritaires de renforcement	65
3.12.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	66
3.13	Service national de reboisement	69
3.13.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	69
3.13.2	Actions prioritaires de renforcement	69
3.13.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	70
3.14	Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques	70

3.14.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	70
3.14.2	Actions prioritaires de renforcement.....	71
3.14.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	72
3.15	Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation	73
3.15.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	73
3.15.2	Actions prioritaires de renforcement.....	73
3.15.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	73
4.	Renforcement des capacités en ressources humaines	75
4.1	Besoins généraux en personnel	75
4.1.1	Effectif en place	75
4.1.2	Évolution de l'effectif	78
4.1.3	Estimation des besoins	82
4.2	Besoins en formation	84
4.2.1	Formation de masse	84
4.2.2	Formations spécialisées.....	85
	DEUXIÈME PARTIE : PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	86
1.	Tableau des activités	86
2.	Chronogramme	90
3.	Budget	95
4.	Rôles et responsabilités.....	100
4.1	Principe de mise en œuvre du plan de renforcement.....	100
4.2	Responsabilité par activité.....	100
	TROISIÈME PARTIE : ANNEXES TECHNIQUES.....	106
1.	Liste d'institutions de formation, de programmes et curricula, et de bourses disponibles ...	106
	Ingénieur ESB.....	108
2.	Notes conceptuelles (ébauches de TDR).....	111
2.1	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour les études d'économie forestière	111
2.1.1	Contexte	111
2.1.2	Description de l'activité.....	112
2.1.3	Tâches et méthodologie	112
2.1.4	Ressources requises	112
2.2	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour l'appui méthodologique à la DVRF.....	113
2.2.1	Contexte	113
2.2.2	Description de l'activité.....	113
2.2.3	Tâches et méthodologie	114
2.2.4	Ressources requises	114
2.3	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour le système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements.....	114
2.3.1	Contexte	114
2.3.2	Description de l'activité.....	115
2.3.3	Tâches et méthodologie	116
2.3.4	Ressources requises	116
2.4	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour la définition d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP	116
2.4.1	Contexte	116

2.4.2	Description de l'activité.....	117
2.4.3	Tâches et méthodologie	118
2.4.4	Ressources requises	118
3.	Liste des procédures et modules de formation développées dans le cadre du SNVL	119
4.	Clé de regroupement des grades en catégories professionnelles	121
5.	Estimation sommaire des besoins en personnel par catégorie professionnelle	123
	Listes des structures et personnes rencontrées.....	132

Liste des tableaux

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'administration en général	19
Tableau 2 : Forces et faiblesses de la DFF	21
Tableau 3 : Forces et faiblesses de la DCV.....	22
Tableau 4 : Forces et faiblesses de la DEP.....	22
Tableau 5 : Forces et faiblesses de la DC.....	23
Tableau 6 : Forces et faiblesses de l'IGSEFDD	24
Tableau 7 : Forces et faiblesses de la DGDD	25
Tableau 8 : Forces et faiblesses de la DGEF/DF.....	26
Tableau 9 : Forces et faiblesses de la DGEF/DFAP	27
Tableau 10 : Forces et faiblesses de la DGEF/DVRF	27
Tableau 11 : Forces et faiblesses de la DGEF/DAF	28
Tableau 12 : Forces et faiblesses des DDEF.....	29
Tableau 13 : Forces et faiblesses de l'ACFAP.....	30
Tableau 14 : Forces et faiblesses du SNR	30
Tableau 15 : Forces et faiblesses du CNIAP	32
Tableau 16 : Forces et faiblesses du SCPFE	32
Tableau 17 : Modèle logique du plan de renforcement des capacités institutionnelles de l'administration forestière.....	35
Tableau 18 : Actions prioritaires de renforcement de la DFF	38
Tableau 19 : Actions prioritaires de renforcement de la DCV.....	40
Tableau 20 : Actions prioritaires de renforcement de la DEP	43
Tableau 21 : Actions prioritaires de renforcement de la DC.....	47
Tableau 22 : Actions prioritaires de renforcement de l'IGSEFDD	47
Tableau 23 : Actions prioritaires de renforcement de la DGDD.....	51
Tableau 24 : Actions prioritaires de renforcement de la DF	53
Tableau 25 : Actions prioritaires de renforcement de la DFAP.....	56
Tableau 26 : Actions prioritaires de renforcement de la DVRF.....	58
Tableau 27 : Actions prioritaires de renforcement de la DGEF/DAF.....	61
Tableau 28 : Actions prioritaires de renforcement des DDEF	63
Tableau 29 : Actions prioritaires de renforcement de l'ACFAP.....	65
Tableau 30 : Actions prioritaires de renforcement du SNR.....	69
Tableau 31 : Actions prioritaires de renforcement du CNIAP	71
Tableau 32 : Actions prioritaires de renforcement du SCPFE	73
Tableau 33 : Répartition des 1 322 agents dans les différentes structures par catégorie professionnelle	76
Tableau 34 : Besoins globaux en personnel par catégorie professionnelle	83
Tableau 35 : Actions de formation de masse	84
Tableau 36 : Listing des activités de formation spécialisée.....	85
Tableau 34 : Chronogramme du plan de renforcement.....	90
Tableau 35 : Budget du plan de renforcement de la DFF.....	95
Tableau 36 : Responsabilité pour la mise en œuvre des activités de renforcement	101

Liste des figures

Figure 1 : Distribution de l'âge des administrateurs	78
Figure 2 : Distribution de l'âge des ingénieurs forestiers.....	79
Figure 3 : Distribution de l'âge des autres ingénieurs et professionnels	79
Figure 4 : Distribution de l'âge des techniciens forestiers	80
Figure 5 : Distribution de l'âge des techniciens divers.....	80
Figure 6 : Distribution de l'âge des adjoints techniques	81
Figure 7 : Distribution de l'âge du personnel de secrétariat.....	81
Figure 8 : Distribution de l'âge des ouvriers.....	82

Acronymes et abréviations

ACFAP	Agence congolaise de la faune et des aires protégées
AND	Autorité nationale désignée
APV-FLEGT	Accord de partenariat volontaire – Forest Law Enforcement Governance and Trade
BM	Banque mondiale
CAT	Convention d'aménagement et transformation
CIB	Congolaise industrielle du bois
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNDD	Commission nationale pour le développement durable
CNIAF	Centre national d'inventaire et d'aménagement forestiers
CN-REDD	Coordination nationale REDD
CODEPA-REDD	Comité départemental REDD
CONA-REDD	Comité national REDD
COMIFAC	Commission des forêts d'Afrique Centrale
DAF	Direction administrative et financière
DC	Direction de la coopération
DCV	Direction de la communication et vulgarisation
DD	Direction départementale
DEP	Direction des études et de la planification
DERN	Direction de l'écologie et des ressources naturelles
DF	Direction des forêts
DFAP	Direction de la faune et des aires protégées
DFF	Direction du Fonds forestier
DGEF	Direction générale de l'économie forestière
DGDD	Direction générale du développement durable
DGI	Direction générale des impôts
DGRST	Délégation générale de la recherche scientifique et technologique
DME	Diamètre minimum d'exploitation
DNHS	Direction des normes et de l'harmonisation sectorielle
DPVS	Direction de la vulgarisation des valeurs socio-économiques
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DVRF	Direction de la valorisation des ressources forestières
EFC	Eucalyptus fibre Congo
EFICO	Eucalyptus et Fibres du Congo S.A.
ENEF	École nationale des eaux et forêts
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation
FF	Fonds forestier
GEF	Fonds mondial pour l'environnement
GIC	Groupement d'intérêt communautaire
GPS	Global Positioning System
IDR	Institut de développement rural
IFO	Industrie Forestière de Ouesso
IG	Inspection générale
LCA	Leadership for Conservation in Africa
MDP	Mécanisme de développement propre
MEFB	Ministère de l'économie, des finances et du budget

MEFDD	Ministère de l'Économie Forestière et du développement durable
MEFE	Ministère de l'Économie Forestière et de l'Environnement
METPFQE	Ministère de l'enseignement technique, professionnel
MRV	Mesure, rapportage et vérification
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
ONG	Organisation non-gouvernementale
PFDE	Projet Forêt et Diversification Économique
PFNL	Produits forestiers non-ligneux
PPTÉ	Programme pour les pays très endettés
PROGEPP	Projet de gestion des écosystèmes périphériques des parcs
ProNAR	Programme national de reboisement
PTAB	Programme de travail annuel budgétisé
RAPAC	Réseau des aires protégées d'Afrique centrale
REDD	Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
RGCP	Règlement général des comptes publics
SCEQE	Système communautaire d'échange de quotas d'émission
SCPFE	Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation
SIFODD	Système d'information pour la gestion forestière et le développement durable
SGF	Service de la gestion forestière
SGS	Société générale de surveillance
SIAP	Service des inventaires et des aménagements forestiers
SIG	Système d'information géographique
SNDD	Stratégie nationale de développement durable
SNR	Service national de reboisement
SNVL	Système national de vérification de la légalité
TAF	The Aspinall Foundation
UAIC	Unité d'afforestation industrielle du Congo
UFA	Unité forestière d'aménagement
UFE	Unité forestière d'exploitation
UICN	Union mondiale pour la conservation de la nature
UMNG	Université Marien Ngouabi
UPARA	Unité pilote d'aménagement, de reboisement et d'agroforesterie
URCE	Unité de réduction certifiée des émissions
UR2PI	Unité de recherche sur la productivité des plantations industrielles
USLAB	Unité de surveillance et de lutte anti-braconnage
VMA	Volume maximum annuel
WCS	World Conservation Society
WRI	World Resources Institute
WWF	Fonds mondial pour la nature

Préface

Le Projet Forêt et Diversification Économique a confié au bureau AGRECO le mandat de réaliser une étude sur le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable (MEFDD) et des agences sous sa tutelle, tant au niveau central que sur le plan décentralisé.

Mandat

Les objectifs du mandat étaient d'analyser les potentialités et les faiblesses des différentes structures du MEFDD pour remplir leurs fonctions principales et de proposer un programme de renforcement de capacités à court, moyen et long terme pour améliorer l'efficacité desdites structures.

Dans le cadre du mandat et pour chaque structure, le consultant avait pour principales tâches :

- (i) L'identification des fonctions principales;
- (ii) Les capacités et faiblesses existantes pour remplir les fonctions principales;
- (iii) Les besoins en renforcement des capacités humaines, organisationnelles et matérielles pour améliorer son efficacité par rapport à chaque fonction principale (y compris les besoins de sous-traitance de certaines activités s'il n'y a pas de compétence au sein de la structure);
- (iv) Un programme qualitatif et quantitatif de renforcement des capacités sur 5 ans;
- (v) Un plan pour la mise en œuvre du programme avec un budget indicatif sur 5 ans.

Les résultats attendus étaient :

- (i) Un rapport initial sur les capacités institutionnelles actuelles de chaque entité du MEFDD tenant compte des résultats du récent audit organisationnel des structures de l'administration forestière réalisé par la firme AGRECO et des propres analyses du consultant;
- (ii) Un rapport provisoire incluant les propositions de renforcement des différentes entités (plan de restructuration éventuelle, plan de formation y compris curricula de formation et la liste des institutions pouvant assurer ces formations, budget et calendrier de mise en œuvre, équipements ou logiciels à acquérir, manuel des procédures techniques pour chaque structure sous tutelle,...);
- (iii) Un rapport final intégrant les observations du ministère sur le rapport provisoire.

Méthodologie

Au cours d'une première étape, l'équipe de consultants a visité chaque structure afin d'évaluer les capacités institutionnelles des structures, leurs forces et faiblesses. Outre des discussions sur les tâches et les problèmes rencontrés, la mission a tenté de recueillir les textes fixant l'organisation et les attributions des structures, des rapports annuels faisant état des réalisations types d'une année, ainsi que des données sur les budgets et le personnel. Un rapport initial a été rédigé de façon à permettre aux représentants des différentes structures de fournir des commentaires, les informations manquantes et des suggestions au cours d'une réunion présidée par le Directeur de cabinet du MEFDD qui s'est tenue le 19 mai 2014. L'objectif était d'affiner le diagnostic sur lequel les consultants devaient se baser pour élaborer le plan de renforcement et non pas de produire une version validée du rapport initial qui devait servir uniquement de

document de travail. Un résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement est présenté au chapitre 1 du présent rapport.

Le présent rapport constitue le livrable principal qui était attendu au terme du mandat à savoir le plan de renforcement – et son plan de mise en œuvre – en version provisoire. Une version finale intégrant les commentaires du ministère sera produite après une séance de validation impliquant les principaux cadres du MEFDD.

L'équipe

L'équipe qui a réalisé ce travail était constituée de :

- ▼ Jean-Marc Lewis,
- ▼ Luc Durrieu de Madron,
- ▼ Christine Langevin.

Remerciements

L'équipe de l'étude tient à remercier sincèrement le Directeur de cabinet du MEFDD qui nous a procuré rapidement un ordre de mission permanent ainsi que tous les cadres du ministère et des organismes sous-tutelle pour leur accueil, leur collaboration et leur intérêt pour cette étude. L'équipe souligne et remercie également la facilitation qu'a fournie le PFDE.

Résumé du plan de renforcement

Suite à l'analyse de l'organisation, des attributions, et des forces et faiblesses des structures de l'administration forestière et du développement durable incluant les organismes sous tutelle du MEFDD, un plan de renforcement des capacités a été élaboré.

Ce plan de renforcement vise des résultats au niveau de l'ensemble, ce qui entraîne que certaines structures ou certaines thématiques soient privilégiées et qu'on ait retenu pour chaque structure, les actions prioritaires qui ont un impact sur la productivité globale de l'administration. Un modèle logique permet de classer les actions de renforcement en besoins de base (généralement applicables à l'ensemble des structures) et en besoins spécifiques et techniques applicables à des structures ou à des thématiques en particulier. Il permet en outre de hiérarchiser les résultats attendus et de s'assurer que toutes les activités proposées dans le plan de renforcement mènent à un extrant qui contribue à des résultats immédiats.

Résultat ultime

La performance de l'administration forestière pour réaliser ses principales fonctions est améliorée.

Résultats intermédiaires

- Les capacités de base sont renforcées
- Les capacités spécifiques et techniques sont renforcées

Résultats immédiats et extrants

- 100 Les effectifs en ressources humaines sont adéquats
 - 110 Les nouveaux recrutements permettent de combler les besoins des structures en nombre
 - 120 Des formations permettent d'atteindre les profils souhaités
- 200 Les ressources matérielles disponibles sont adéquates
 - 210 Des réseaux locaux et une connexion Internet permettent le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI
 - 220 Du matériel technique et roulant permet d'effectuer les activités
- 300 Le dispositif institutionnel est à jour
 - 310 Les textes d'organisation fixant les attributions des structures sont clarifiés et/ou mis à jour
- 400 Des systèmes et méthodes performantes sont développés et appliqués
 - 410 Des systèmes d'information sont développés et implantés
 - 420 Des procédures sont développées et appliquées.

Ressources humaines

Le renforcement des ressources humaines est traité à deux niveaux : la dotation en personnel et la formation du personnel en place. En ce qui concerne la dotation en personnel, bien qu'une analyse des besoins ait été effectuée structure par structure, les mesures de renforcement sont présentées globalement pour l'ensemble du ministère. La raison est que dans la pratique, le MEFD dispose d'un effectif global qui lui est affecté par la fonction publique, et qu'il peut

ensuite l'affecter aux différentes structures par des actes de nomination interne. Il semble donc approprié de présenter les besoins de recrutement à court, moyen et long terme pour l'ensemble du ministère, besoins qui pourront être communiqués à la fonction publique ou faire l'objet d'embauche contractuelle.

La formation du personnel est aussi présentée de façon globale même si, là encore, les besoins ont été analysés pour chaque structure. La raison est qu'en pratique, les différents types de formation peuvent s'adresser au personnel de plusieurs structures et il faut aussi tenir compte de la mobilité du personnel au sein des structures du ministère. Le plan de renforcement présente des activités de formation menant à des diplômes, de même que des formations courtes, des stages, des voyages d'études et des ateliers. Il s'agit d'investissements ad hoc pour lesquels il faut trouver un financement. Nous tenons cependant à rajouter que la formation sur le tas au sein même des structures est probablement celle qui a le plus d'impact immédiat. Chaque cadre est responsable des agents dont il a la supervision. En ce sens, il est responsable d'apprendre à ses agents les méthodes de travail du service, les normes techniques, etc. Selon le contexte et la personnalité des gens, cette formation peut se faire par un encadrement régulier ou par l'organisation de séances spéciales de quelques heures ou de quelques journées par année. Avant d'invoquer le manque de personnel formé, un cadre responsable devrait toujours essayer de tirer le meilleur parti des ressources qu'il a à sa disposition.

Matériel et équipement

Certains investissements dans les ressources matérielles peuvent constituer des actions de renforcement visant à augmenter la productivité. Toutefois, ces dotations présentent l'inconvénient de leur amortissement. Le renforcement pourrait être de courte durée si leur renouvellement n'est pas assuré dans le cadre des budgets de l'État.

Le dispositif institutionnel

Bien que la présente étude n'avait pas pour objectif de revoir le dispositif institutionnel mais plutôt de renforcer les structures dont la liste a été établie dans les termes de référence, il faut convenir que certains ajustements peuvent être nécessaires pour éviter les doublons, mieux répartir les tâches, ou encore mieux cibler les attributions. Nous retiendrons donc de façon exceptionnelle, des actions visant à mettre à jour le dispositif institutionnel comme facteur de performance de l'administration.

Les systèmes et méthodes

Les systèmes d'information et les méthodes de travail constituent des facteurs importants de productivité. De plus, elles encadrent bien souvent les tâches des agents et facilitent l'intégration et la formation du nouveau personnel.

Autres considérations

Dans le diagnostic sur les forces et faiblesses des structures, le manque de financement des activités est souvent revenu. En certains cas, un service a tout ce qu'il lui faut pour travailler (personnel, matériel, tâches claires et maîtrisées) mais peu ou pas de budget pour exécuter son programme d'activités. Dans le cadre de ce plan de renforcement des capacités, nous n'avons pas retenu les ressources financières comme un élément pouvant faire l'objet d'activité de renforcement tant et aussi longtemps qu'il s'agit de budgets de fonctionnement permettant de

réaliser les activités courantes des structures. Le sous-financement des activités courantes est un problème général de finances publiques qui est du ressort du gouvernement. En règle générale, ce plan vise donc le renforcement des structures et non pas la prise en charge des activités courantes.

Toutefois, certaines activités qu'on pourrait qualifier de « courantes » pour certaines structures méritent un appui pour leur impact immédiat sur la productivité des autres structures et doivent donc figurer dans le plan de renforcement. La formation que doit dispenser le service informatique au personnel du ministère en est l'exemple le plus évident. Bien qu'il s'agisse d'une tâche courante de ce service, il s'agit aussi d'un « investissement » pour renforcer les capacités des ressources humaines.

Coût par activité (en FCFA)

Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre	156 000 000
Former les agents pour atteindre les profils souhaités	870 000 000
Mettre en place des réseaux locaux et une connexion Internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI	145 000 000
Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d'effectuer les activités	1 332 000 000
Mettre à jour les textes d'organisation fixant les attributions des structures	397 000 000
Développer et implanter des systèmes d'information	2 170 000 000
Développer et appliquer des procédures	566 000 000
TOTAL (FCFA)	5 636 000 000

Coût par catégorie de dépenses

Honoraires Consultant	4 047 500
Dépenses Consultant	470 000
Ateliers & formation	781 923
Dépenses de service	935 823
Équipement	2 416 000
Total (€)	8 654 246
Total (FCFA)	5 625 260 000
Arrondi à	5 636 000 000

La stratégie de renforcement de chaque structure est résumée comme suit :

Direction du Fonds forestier (DFF)

La stratégie de renforcement de la DFF vise un impact sur la productivité de l'ensemble des structures. Le développement et la mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF en est la pièce maîtresse. De plus, la DFF bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage. Enfin, La DFF sera bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer toutes les opérations forestières notamment les taxes émises et recouvrées.

Direction de la communication et de la vulgarisation (DCV)

La stratégie de renforcement de la DCV s'articule autour de cinq piliers : i) les installations informatiques, ii) les formations de base en informatique, iii) les systèmes de classement et d'archivage, iv) le développement de systèmes d'information, et v) les compétences en animation/administration de sites Web. De plus, la DCV bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Direction des études et de la planification (DEP)

Les actions prioritaires de renforcement de la DEP visent à procurer des outils de productivité et à développer des compétences internes en économie forestière. Un système informatisé de gestion du budget d'investissement aura un impact sur la productivité de l'ensemble des structures et il en est de même pour le système de planification et de suivi des activités du ministère. Avec l'introduction d'un système d'information lié à la gestion forestière, le SNVL, la DEP n'aura plus à traiter et compiler les statistiques en provenance des directions départementales pour produire le recueil annuel. Le développement de compétences en économie forestière vise à redynamiser la fonction d'études qui a été délaissée avec les années. Enfin, la DEP bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Direction de la coopération (DC)

La DC bénéficiera des actions de renforcement général du ministère telles que la dotation d'équipement bureautique, la formation sur les logiciels de base, le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires.

Inspection générale des services de l'Économie forestière et du développement durable (IGSEFDD)

La stratégie de renforcement de l'IGSEFDD tourne autour de la remise de l'IG dans son rôle d'inspection des services et autour de la mise en œuvre du SNVL, pilotée par la Cellule de légalité et de traçabilité forestière, qui devrait avoir un effet structurant majeur pour l'ensemble du ministère. De plus, l'IGSEFDD bénéficiera des actions de renforcement général (p.ex. la formation d'OPJ), et au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Direction générale du développement durable (DGDD)

Le renforcement de la DGDD passe par la répartition des responsabilités au niveau des différentes directions en lien avec la stratégie nationale de développement durable et la déclinaison concrète de ses activités sur le terrain. Un appui méthodologique sera fourni pour organiser le travail de suivi des indicateurs. La DAF de la DGDD doit aussi être renforcée : cela concerne deux systèmes d'information, un pour le budget de fonctionnement et un autre pour la gestion du personnel. Enfin, la DGDD bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local,

connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Direction des forêts (DGEF)

La stratégie de renforcement de la DF s'articule autour de quatre piliers : i) une formation poussée en aménagement forestier, ii) le renforcement des moyens logistiques, iii) le développement et l'implantation du SNVL, et iv) l'équipement bureautique, le système et un local d'archivage.

Sur un plan institutionnel, le décret fixant les attributions de la DGEF qui traite de la Direction des forêts et de son service des inventaires et des aménagements forestiers doit être revu. Enfin, la DF bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Direction de la faune et des aires protégées (DFAP)

Le rôle de la DFAP doit être remis en question pour éviter les doublons et les conflits de compétences depuis la création en 2012 de l'ACFAP. Une étude et des consultations devraient permettre de déterminer la meilleure formule et en bout de ligne de proposer un nouveau décret pour remplacer celui de 1998 sur l'organisation et les attributions de la DGEF. De plus, une étude sur la passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP est proposée.

Direction de la valorisation des ressources forestières (DVRF)

Les actions prioritaires de renforcement de la DVRF ont été retenues pour lui permettre d'avoir un impact plus important sur la politique de transformation nationale du bois. Le recrutement et la formation de deux ingénieurs en sciences du bois, puis l'organisation de la formation en interne constitue la première étape de la stratégie. Bien que le plan de renforcement ne vise pas à appuyer les activités régulières de la direction, un appui de type méthodologique pourrait permettre de faire progresser certaines activités tout en développant l'expertise au sein de la direction. Un appui sera donc donné pour réaliser les études préalables à la création d'un centre de formation en métiers du bois au Congo, pour développer une méthodologie appropriée pour la réalisation de l'inventaire des PFNL, pour aborder la problématique d'approvisionnement des centres urbains en bois, et pour développer un plan national d'industrialisation. Étant donné sa faible dotation actuelle, un minimum de matériel roulant doit être acquis au bénéfice de la DVRF. Enfin, la DVRF bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage. La DVRF sera aussi bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer les données relatives aux opérations des unités de transformation. Par un de ses modules, le SNVL devrait aussi normalement fournir à la DVRF le système d'information qu'il lui manque pour gérer les agréments.

Direction administrative et financière (DAF)

Les actions prioritaires de renforcement de la DAF ont été retenues surtout pour leur impact sur la productivité de l'ensemble des structures de l'administration forestière. Il s'agit de deux systèmes d'information, un pour le budget de fonctionnement et un autre pour la gestion du

personnel. De plus, la DAF bénéficiera des actions de renforcement général, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Directions départementales (DDEF)

Les actions prioritaires de renforcement des directions départementales ont été retenues surtout pour leur impact sur la gestion incluant le contrôle de premier niveau de l'exploitation forestière, industrielle comme artisanale. Le développement et l'implantation du SNVL constitue le premier pilier de ce renforcement étant donné qu'il devrait modifier sensiblement les pratiques des directions départementales dans leurs actes de gestion, dans les procédures de contrôle, et dans le traitement de l'information, notamment celle reliée aux statistiques forestières. Le deuxième pilier de la stratégie concerne les formations prévues ou non dans le cadre du FLEGT. De plus, des formations complémentaires sont recommandées en législation / gestion du contentieux / rédaction de PV, et en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres, reconnaissance des bois. Le troisième pilier concerne la formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades. La dotation en moyens de déplacement en cours dans le cadre du PFDE devrait contribuer fortement au renforcement ainsi que la dotation en équipement VSAT (avec abonnements). Enfin, les DDEF bénéficieront des actions de renforcement général, par exemple le plan de la formation sur les logiciels courants, le système de classement et d'archivage.

Agence congolaise de la faune et des aires protégées (ACFAP)

La stratégie de renforcement de l'ACFAP s'articule donc autour de la planification du développement organisationnel de l'Agence, le recrutement et la formation du personnel, la dotation en équipements, et un système de gestion des permis de chasse. Cette stratégie de renforcement tient compte que l'ACFAP se verra transféré l'ensemble des responsabilités qu'elle partage actuellement avec la DFAP à travers les DDEF et les brigades. Une étude permettant d'élaborer un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP fait aussi partie des activités de renforcement.

Service national de reboisement (SNR)

La stratégie de renforcement propre au SNR s'articule autour de six piliers : i) la formation en informatique de base pour les bases de terrain, ii) la formation spécialisée, iii) l'équipement informatique, iv) l'équipement de terrain, v) l'acquisition de moyens logistiques, et vi) les actions de renforcement général sur le personnel. Le contexte du ProNAR qui confie au SNR le mandat de réaliser 20 000 ha/an de plantations domaniales pendant 10 ans justifie cet appui.

Pour compléter ce renforcement, une évaluation des deux UPARA pilotes est recommandée afin de voir si le concept doit être généralisé, abandonné ou repris sous une autre formule, ce qui pourrait influencer sur les ressources et les capacités du SNR.

Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques (CNIAF)

La stratégie de renforcement du CNIAF consiste en : i) une formation poussée en aménagement forestier, ii) une formation en gestion de faune et d'aires protégées, iii) le changement de locaux (nécessité de locaux adéquats avec une salle de cartographie adaptée), et iv) la remise en état des véhicules en panne. L'activité 424 présentée au chapitre sur la DF(SIAF) qui consiste à finaliser et à adopter le dispositif normatif de l'aménagement forestier, concourra aussi au

renforcement du CNIAF. Il en est de même pour les actions de renforcement général reliées au personnel. Il est enfin recommandé de développer un système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements au bénéfice des directions départementales mais dont le CNIAF devrait prendre le leadership méthodologique.

Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation (SCPFE)

Les actions prioritaires de renforcement du SCPFE se résument au renforcement général des ressources humaines traité pour l'ensemble du ministère, et à la dotation d'équipement. Les besoins logistiques sont donc liés essentiellement à la création de nouvelles antennes – surtout dans le Sud – pour contrôler le bois de nouvelles sociétés exportatrices. Pour maintenir son niveau d'efficacité et permettre l'accroissement de ses activités, il serait opportun de relever le taux de prélèvement sur la valeur FOB, taux qui avait été réduit de 1% à 0,5% suite à la crise de 2008. Toutefois, une étude sur l'impact économique d'une telle mesure devrait être menée. Enfin, le développement et l'implantation du SNVL permettra au SCPFE de disposer d'un outil de deuxième génération pour le traçage des bois à partir des parcs à bois des usines jusqu'aux postes d'exportation.

Mise en œuvre du plan de renforcement

Un chronogramme est présenté et vise à considérer l'ordre séquentiel des activités et à donner une idée de leur durée. Selon les capacités des responsables des activités ou des responsables financiers (PTF), des décalages seront possibles notamment pour les délais de passation de marchés.

Un budget détaillé est aussi présenté. Il se veut une première estimation des coûts de chaque activité. En certains cas, les coûts ne sont pas pris en compte s'ils font déjà l'objet d'une prise en charge dans le cadre d'un projet ou de budgets existants. Ce budget concerne donc les nouveaux investissements pour lesquels il reste un financement à trouver.

Le présent plan de renforcement de capacités n'est pas conçu pour être validé et mis en œuvre d'un seul bloc. Bien qu'il ait une logique d'ensemble, il contient de multiples activités qui peuvent être initiées de manière indépendante, au gré des financements disponibles. Bien entendu, le financement constituera le nerf de la guerre. Il est donc proposé qu'une **table ronde des bailleurs et des partenaires techniques** soit organisée de façon à identifier les responsables du financement des différentes activités. Certains bailleurs, projets ou partenaires techniques pourraient donc confirmer leurs actions en cours, et prendre des engagements pour certaines activités du plan de renforcement. Bien que le PFDE puisse être pressenti pour prendre en charge plusieurs activités de ce plan, il est important de solliciter la participation du plus grand nombre de PTF. De façon générale, après validation partielle ou complète par le Ministère, il revient à la DEP assisté du PFDE, d'organiser une telle table ronde, et de suivre la réalisation de l'ensemble des activités, peu importe qui prend chacune en charge.

Enfin, pour chaque activité, un responsable a été indiqué pour initier l'activité et en faire le suivi. Cela correspond aussi à la recherche de financement, à l'élaboration de TDR, au suivi technique, mais peut aussi aller jusqu'à la réalisation proprement dite. Le responsable premier peut travailler en collaboration avec un ou des co-responsables. Dans certains cas, pour une question de procédure de passation de marchés, le bailleur de fonds sera considéré comme le responsable premier.

PREMIÈRE PARTIE : PLAN DE RENFORCEMENT

1. Résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement

1.1 Constats généraux

De façon générale, les fonctions classiques d'une administration forestière sont prises en charge à des degrés divers par les différentes structures mais l'efficacité est grevée par :

- l'absence de politiques détaillées incluant des programmes et des stratégies opérationnelles qui pourraient permettre de guider l'action des structures;
- des flous et des chevauchements de compétences dans les attributions de certaines structures;
- des systèmes et des méthodes de travail peu productifs.

Par rapport à la situation de 2005¹, la conjoncture nationale et internationale de 2014 demande de considérer trois nouveaux enjeux : la mise en œuvre de l'APV-FLEGT, la REDD+, et l'effort d'afforestation d'un million d'hectares sur 10 ans décidé par le gouvernement du Congo. Dans ces trois nouveaux domaines, l'administration bute sur les mêmes insuffisances, soit une faiblesse dans la conception des stratégies opérationnelles et des systèmes d'information, et la création de structures qui amène des chevauchements.

En faisant la tournée de toutes les structures, on se rend vite compte que la plupart d'entre elles ont quand même des programmes d'action pertinents mais que le degré de réalisation est très bas, faute d'un financement adéquat des structures et des activités. Les moyens de base (matériel roulant, équipement informatique, connexion Internet, espace de travail, etc.) font défaut depuis des années tandis que les budgets associés aux activités (études, missions de contrôle, réalisation d'inventaires, etc.) ne sont pas décaissés. Il en résulte une perte de motivation dans plusieurs services.

Néanmoins, l'administration possède certains atouts. Avec le passage de l'âge de la retraite de 55 à 60 ans, l'administration a pu conserver un nombre minimal de cadres expérimentés. De plus, bien que les profils et les niveaux de formation ne soient pas toujours idéaux, l'effectif global de l'administration a augmenté d'environ 30% (1300 à 1700) suite à la période de décroissance jusqu'en 2007 dans le cadre des ajustements structurels et de la réforme de la fonction publique.

Les budgets alloués à l'administration forestière sont quand même significatifs. En additionnant

- la part des recettes forestières destinées au Fonds forestier (environ 9 milliards théoriques),
- avec un budget de fonctionnement de l'État de l'ordre du milliard pour le ministère et les organismes sous tutelle en 2014,
- avec un budget d'investissement de plus de 9 milliards en 2012,
- et avec les recettes du SCPFE (environ 2 milliards à 0,05% de la valeur FOB),

¹ République du Congo, Projet d'urgence de relance et d'appui aux communautés (PURAC), Audit organisationnel des structures de l'administration forestière, AGRECO, août 2005.

l'administration dispose de ressources théoriques annuelles d'environ une vingtaine de milliards hors salaires (coût des fonctionnaires non compté). Il faut dire qu'avec l'application du ratio de 85-15 concernant l'exportation des produits transformés versus les grumes, les recettes forestières et d'exportation (SCPFE) ont fortement diminué. De plus, et malheureusement, les crédits autorisés et les décaissements réels sont largement en deçà des prévisions, soit environ 60% en engagement pour le Fonds forestier et le budget de fonctionnement (80% sur 3/4 trimestres) et encore moins en paiement. Sur le budget d'investissement de 2012, seulement 2,5 sur 9,8 milliards (soit 25%) ont été décaissés.

Dans ce contexte d'austérité, il serait important d'effectuer une répartition optimale des ressources. Le financement d'une activité de quelques millions de FCA pour certaines directions pourrait permettre de décupler leurs réalisations de l'année. Malheureusement certaines directions semblent « oubliées » au profit d'autres structures ou d'initiatives coûteuses ne produisant pas nécessairement des résultats conséquents.

L'arrivée du Projet Forêt et Diversification Économique (PFDE) permettra de dénouer l'impasse du côté notamment des investissements (matériel roulant, locaux, etc.). Toutefois, malgré ces nouvelles ressources, l'augmentation de la productivité dépendra beaucoup plus des systèmes de travail à développer et à mettre en place, de la formation et de budgets de fonctionnement raisonnables sur une base régulière.

1.2 Forces et faiblesses de l'administration

On peut résumer les forces (opportunités) et les faiblesses de l'administration en général comme suit :

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'administration en général

Forces (opportunités)	Faiblesses
Principales fonctions	
La plupart des fonctions classiques d'une administration forestière se retrouve dans l'organisation actuelle.	Il existe parfois un flou dans les textes : Par exemple, les textes amènent la DFAP et l'ACFAP à conclure à un empiètement de « l'autre structure » sur leurs prérogatives.
L'aménagement des forêts de production du Nord, l'aménagement de certaines aires protégées avec l'appui d'organismes internationaux, le reboisement sont des exemples d'acquis sur lesquels l'administration pourrait capitaliser dans le futur.	Il existe des chevauchements dans les textes fixant les attributions (DFAP vs ACFAP) et des diversions de mandat (contrôle des opérateurs par l'Inspection générale).
	Généralement, il n'existe pas de politiques déclinées en stratégies et programmes qui permettraient de guider l'action des structures.
	Pour aborder un enjeu, on a tendance à créer une structure (ProNAR, SIFODD, AND) plutôt que de créer un programme ou une stratégie en laissant aux organismes existants la responsabilité de l'exécuter. Chaque nouvelle structure pose un défi de capacités organisationnelles et une occasion perdue de renforcer une structure qui existait déjà.
Ressources humaines	
Sauf pour quelques fonctions (ex. éco-gardes),	L'augmentation récente des effectifs réside souvent

Forces (opportunités)	Faiblesses
l'effectif global du ministère (1 700 personnes) semble suffisant.	en des transfuges d'autres ministères qui doivent être formés dans les secteurs des forêts, des aires protégées et du développement durable.
Malgré le vieillissement, l'administration possède encore un nombre minimal de cadre expérimentés	Les prochains départs à la retraite pourraient avoir de lourdes conséquences si des mesures ne sont pas prises (recrutement des profils adéquats et formation).
	Pour des fonctions primordiales de l'administration forestière (p.ex. l'aménagement ou l'économie forestière), les compétences sont très faibles.
Systèmes et méthodes	
La création du SIFODD pourrait permettre d'insuffler une nouvelle dynamique en matière de système d'information.	Pour des fonctions primordiales de l'administration forestière (p.ex. l'aménagement, le contrôle des opérations forestières), le dispositif normatif (normes, manuels de procédure, etc.) est inexistant ou insuffisant.
Le développement et la mise en application d'une application informatique pour le SNVL pourrait constituer la plus grande opportunité pour changer la culture de l'organisation, les méthodes de travail, et la productivité de l'administration forestière.	Malheureusement, la conception technique du SNVL n'est pas connue et aucun cahier des charges pour le développement de l'application n'existe.
	La culture du numérique ne s'est pas installée : Les secrétaires utilisent le traitement de texte comme une machine à dactylographier; il n'y a pratiquement pas de transmission de documents en version électronique; il n'y a pas de système de classement et d'archivage permettant de donner facilement accès à l'information.
	Sauf en de rares cas, par exemple le système Woodtrack utilisé par le SCPFE, l'administration ne dispose d'aucun système d'information pour effectuer ses tâches de gestion.
Ressources matérielles et financières	
Le niveau « théorique » de financement est adapté (environ 20 milliards).	Un meilleur recouvrement des taxes, des politiques mieux ciblées (contrer les effets du 85-15) permettraient cependant d'en tirer un meilleur pourcentage. Une meilleure répartition permettrait de l'utiliser au mieux.
Les investissements en équipement et en construction/réhabilitation de locaux consentis dans le cadre du PFDE permettront de donner une bouffée d'air.	Il est clair que dans toutes les structures, les moyens matériels (locaux, équipements) sont déficients et que les budgets de fonctionnement décaissés sont dérisoires.
	En absence de systèmes d'information pour le Fonds forestier et les budgets de fonctionnement et d'investissement, le traitement des dossiers est « lourd » autant pour les gestionnaires financiers que pour les directions techniques.

1.3 Direction du Fonds forestier

Les attributions de la DFF sont claires et en phase avec les fonctions de programmation et de comptabilisation de cette direction qui est au service de l'ordonnateur du Fonds forestier. Les tâches sont bien connues et maîtrisées par le personnel, mais parfois mal ou pas exécutées. Par exemple, il n'y a pas eu de compte de gestion en 2012 en l'absence d'un comptable nommé par le MEFB. Les systèmes d'information (procédures) sont sous la forme de dossiers papier, compliquant les compilations, le suivi des dossiers et l'archivage des données. C'est à ce niveau que la DFF a un important potentiel d'accroissement de sa productivité.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 2 : Forces et faiblesses de la DFF

Forces (opportunités)	Faiblesses
Attributions claires et tâches bien maîtrisées.	Pas de système d'information pour gérer le Fonds en liant les engagements au budget et les paiements aux liquidités.
Une augmentation de la productivité dans la gestion du FF entraîne une augmentation de productivité pour toutes les structures.	Pas de système de classement et archivage numérique.
Appui prévu pour le système comptable dans le PTA 2014 du SIFODD.	Le suivi des recettes est une tâche du passé qui pourrait être éliminée avec le SNVL.
	Matériel informatique insuffisant et vétuste; pas de connexion Internet permettant le transfert de documents électroniques.

1.4 Direction de la communication et de la vulgarisation

Dans la pratique, il y a peu de différence entre vulgarisation et communication. En fait, la stratégie de communication/vulgarisation n'est pas encore finalisée. Pour la production technique, les options de sous-traitance ou de production en régie ne sont pas claires : par exemple, vaut-il mieux équiper et former le personnel ou avoir recours aux journalistes de TV Congo?

Faute de moyens, le service informatique joue tant bien que mal son rôle en ce qui concerne la mise en place d'un réseau local, et la maintenance des équipements. Faute d'expertise, l'aspect développement d'applications devrait être sous-traité à des professionnels en S.I. Avec la mise sur pied du SIFODD sous la forme d'une structure projet autonome, le service informatique semble avoir perdu une occasion d'être renforcé.

Le service informatique et le service des archives ont un rôle déterminant à jouer pour augmenter la productivité d'une administration qui est actuellement paperassière et mal organisée sur le plan de l'information, mais ce rôle est peu assumé, faute de budget pour financer les activités proposées.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 3 : Forces et faiblesses de la DCV

Forces (opportunités)	Faiblesses
Un appui au service informatique (notamment en termes de budget) entraîne un renforcement pour l'ensemble ministère.	Stratégie de communication peu développée et pas vraiment de différence entre communication et vulgarisation.
Les formations de base que le service informatique propose (non financées) auraient un large impact dans le ministère.	Choix discutables: on achète une caméra et une table de montage alors que la sous-traitance serait plus appropriée pour produire des vidéos.
Le PFDE a octroyé un appui important pour l'animation du site web.	Les capacités du service informatique ne semblent pas assez fortes pour le développement de systèmes d'information.
Il y a de bonnes compétences au service des archives et de la documentation qui sont malheureusement peu utilisées pour mettre en place un système de classement et faire la formation des secrétaires, avec un fort impact dans le ministère.	Il ne semble pas y avoir un plan d'ensemble pour l'équipement informatique, la mise en place d'un réseau local, etc.
Le SIFODD est une opportunité pour la dotation d'équipement, la formation et le développement de SI.	Le budget de la DCV est dérisoire si on veut lui permettre de parcourir 12 régions tant pour des questions journalistiques que pour l'appui en informatique, en archivage, etc.

1.5 Direction des études et de la planification

Dans la pratique, la DEP n'élabore pas les stratégies du secteur. Au mieux elle produit le cadre de programmation à moyen terme. La DEP n'effectue pas non plus d'études économiques.

La DEP poursuit bon an mal an son travail de compilation pour produire le rapport annuel du ministère et le recueil des statistiques. Si on travaillait à partir des versions électroniques des rapports des DD, la tâche serait grandement facilitée. Le système de classement et d'archivage est déficient.

Dans la pratique, c'est seulement au niveau de la préparation et de l'exécution du budget d'investissement que la DEP a un rôle stratégique. Malheureusement, il n'y a pas de système d'information pour la gestion du budget d'investissement.

Il n'y a pas non plus de système d'information pour la programmation et le suivi des programmes. Il n'y a pas de bases de données permanentes – par exemple, il n'a pas été possible d'obtenir une liste des projets, etc. Les canevas de programme et rapport annuels sont mal maîtrisés autant par les diverses directions que par le personnel de la DEP lui-même.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 4 : Forces et faiblesses de la DEP

Forces (opportunités)	Faiblesses
La fonction de planification et d'exécution du budget d'investissement est bien maîtrisée.	La gestion du BI pourrait être améliorée avec un système d'information pour les engagements et la comptabilisation des dépenses (paiements).
Bon an, mal an, les statistiques sont produites. Mais il s'agit d'une tâche qui pourrait être éliminée dans le contexte d'un système d'information performant,	Il n'y a pas de système de planification et de suivi/évaluation malgré l'introduction de canevas (maquettes) en 2012.

Forces (opportunités)	Faiblesses
plutôt le SNVL que le SIGEF.	
Un appui du PFDE est prévu sur le système de planification et de suivi/évaluation.	Système de classement et d'archivage déficient; manque criant de matériel informatique et d'une connexion à Internet; locaux exigus.
Le rapport annuel du ministère est fait bon an mal an, mais sa qualité est faible (données incomplètes qui proviennent des structures).	La DEP ne produit pas de note de conjoncture faute de données (nécessite un accès Internet) et possiblement de compétences méthodologiques.

1.6 Direction de la coopération

Une des attributions de la DC est d'élaborer une politique de coopération. Or, dans la pratique cette politique n'existe pas et il serait d'ailleurs difficile d'en envisager une qui serait globale pour le ministère puisque cela relève des différents secteurs : aires protégées, gestion forestière, REDD, etc.

La DC ne fait que i) collaborer à la préparation et à la tenue des commissions mixtes, ii) traiter les dossiers de visa des expatriés, et iii) veiller au paiement des contributions du Congo aux organismes régionaux et internationaux.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 5 : Forces et faiblesses de la DC

Forces (opportunités)	Faiblesses
Dans la pratique, la DC ne fait que i) collaborer à la préparation et à la tenue des commissions mixtes, ii) traiter les dossiers de visa des expatriés, et iii) veiller au paiement des contributions du Congo aux organismes régionaux et internationaux. Mais ces tâches sont maîtrisées.	Il n'existe pas de politique de coopération et il serait difficile d'en envisager une qui serait globale pour le ministère (cela relève des différents secteurs : aires protégées, gestion forestière, REDD, etc.).
Personnel des affaires étrangères bien formé.	L'audit organisationnel de 2005 avait recommandé l'élimination de la direction de la coopération, quitte à créer un service de la coopération au sein de la DEP pour une meilleure synergie.

1.7 Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable

L'Inspection générale ne fait pour ainsi dire pas son travail d'audit interne (inspection des services). De plus, lorsque l'IG contrôle directement les opérateurs, cela génère un conflit de compétences avec les structures responsables de la gestion. Les brigades mobiles devraient par exemple relever de la DGEF ou des DDEF au lieu de l'IG.

L'absence de manuels de procédures (sur la fonction d'audit interne) contribue à cette situation.

Par contre, l'APV-FLEGT pourrait avoir un effet structurant majeur dans la gestion forestière pour l'ensemble du ministère et mieux différencier la notion de contrôle des opérateurs et la notion d'audit interne. La Cellule de légalité et de traçabilité forestière qui relève de l'Inspection générale devrait donc permettre de structurer les tâches de contrôle et de s'assurer de la légalité autant chez les opérateurs qu'au sein de l'administration. Il y a fort à parier que le contrôle de premier niveau (dans les missions régaliennes des structures de gestion) ne sera

jamais opérationnel sans un profond changement de culture au sein de l'administration. Le travail doit être fait dans le cadre d'un système où l'information est complète, cohérente et transparente, et c'est ce qui est attendu du Système National de Vérification de la Légalité (SNVL).

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 6 : Forces et faiblesses de l'IGSEFDD

Forces (opportunités)	Faiblesses
L'APV-FLEGT pourrait avoir un effet structurant majeur dans la gestion forestière pour l'ensemble du ministère.	Conflit de compétences avec les structures responsables de la gestion lorsque l'IG contrôle directement les opérateurs.
Environ la moitié des 2 milliards requis pour le développement du logiciel SNVL serait acquise.	Les brigades mobiles devraient relever de la DGEF ou des DDEF au lieu de l'IG
	L'Inspection générale ne fait pour ainsi dire pas son travail d'audit interne (inspection des services). L'absence de manuels de procédures contribue à cette situation.
	Il n'existe pas de sommier des infractions ou de système de suivi du contentieux.
	Il n'existe peu ou pas de formation adéquate sur la réglementation forestière ou faunique. La formation des nouveaux arrivants est aussi handicapée par l'existence de manuels de procédures.
	Les budgets ne permettent que de 4 à 5 missions par année pour l'inspection des forêts. C'est peu si on considère 12 régions et environ 35 entreprises forestières en activité. La situation est semblable pour l'Inspection de la faune et des aires protégées.

1.8 Direction générale du développement durable

La DDGD est une structure jeune d'environ 3 ans d'existence. Les travaux préalables au fonctionnement de l'entité, c'est-à-dire l'élaboration de la stratégie nationale de DD, sont toujours en cours. Les fonctions de coordination et de suivi de la mise en œuvre ne sont donc pas encore opérationnelles. La plupart des activités de 2013 a été focalisée sur l'organisation du forum national sur le DD et l'élaboration de la stratégie.

Les différents directeurs et chefs de services ont été nommés mais pas les chefs de bureaux. De plus, les différents arrêtés portant sur les attributions des services n'existent pas encore. À l'exception des directeurs et des chefs de services, les collaborateurs sont affectés de manière diffuse aux différentes directions selon les besoins.

Les défis liés à la mise en œuvre d'une politique de DD efficace sont très importants. De manière générale, les modalités de mise en œuvre du DD et ses déclinaisons (économie verte, etc.) sont encore mal compris par les agents ainsi que leurs implications dans les attributions des services. Les directions sont en phase de révision de leurs attributions. Par exemple, la DERN est majoritairement occupée par le suivi des conventions et protocoles internationaux, ce qui ne correspond pas vraiment à ses attributions selon les textes.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 7 : Forces et faiblesses de la DGDD

Forces (opportunités)	Faiblesses
La DDGD est une structure jeune mais les travaux préalables au fonctionnement de l'entité, c'est-à-dire l'élaboration de la stratégie nationale de DD, sont en cours. Les fonctions de coordination et de suivi de la mise en œuvre ne sont donc pas encore opérationnelles.	Les différents arrêtés portant sur les attributions des services et bureaux n'existent pas encore et les chefs de bureaux n'ont pas encore été nommés.
	Les défis liés à la mise en œuvre d'une politique de DD efficace sont très importants. Aujourd'hui, la DDGD ne dispose ni des moyens humains ni matériels pour le faire (4 bureaux, agents issus de formation forestière, pas de DDDD, etc.).
	De manière générale, les modalités de mise en œuvre du DD et ses déclinaisons (économie verte, etc.) sont encore mal compris par les agents.
	Il n'a pas été identifié de modalités d'articulation entre la CNDD et le CONA-REDD.
	Les modalités de travail entre la DGDD et les autres ministères n'ont pas encore été définies.
	L'AND n'est toujours pas fonctionnelle. De plus, l'état actuel des marchés du MDP remet en cause la pertinence de la création de cette structure.

1.9 DGEF / Direction des forêts

Les attributions de la Direction des forêts tournent essentiellement autour de la définition de politiques, de programmes et de la réglementation, et du suivi. Elle n'a pas pour vocation la gestion ou l'exécution des programmes, sauf un certain niveau de contrôle.

La participation de la DF à l'élaboration des plans d'aménagement porte à confusion par rapport aux attributions du CNIAP et il y a un manque de formation en aménagement forestier pour que le SIAF puisse jouer son rôle dans l'approbation des inventaires et des plans d'aménagement.

Dans son rôle normatif, la DF devrait formaliser les procédures et les canevas par textes normatifs mais cela tarde. Le programme national d'affectation des terres est au point mort. Le service des eaux a un programme très ambitieux, nécessitant une expertise et des moyens conséquents, qui ne sont absolument pas là. Le SSAFC a un rôle de conseil, d'élaboration de stratégies et de programmes, mais dans la pratique ce sont le SNR et le ProNAR qui assurent le leadership. Le SSAFC n'a pas non plus les moyens pour développer des programmes au bénéfice des acteurs institutionnels et communautaires.

Le SGF ne dispose pas d'un système d'information performant, le SIGEF n'ayant jamais été mis en opération, alors que le contrôle des chantiers effectué par le SGF est en duplication du travail des DDEF (et de l'IG).

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 8 : Forces et faiblesses de la DGEF/DF

Forces (opportunités)	Faiblesses
Le cœur des opérations du SIAF en matière d'aménagement forestier est constitué des coordonnateurs adjoints des cellules d'aménagement dans les concessions forestières. Ces agents bénéficient donc d'une formation qui pourra ensuite être valorisée dans l'administration.	Manque de formation en aménagement forestier des agents du SIAF pour un rôle d'approbation des inventaires et plans d'aménagement.
La DF a l'appui du PAGEF pour formaliser les procédures, canevas par textes normatifs.	Le SIAF n'a pas les moyens d'assurer la cartographie, moyens qui se retrouvent au niveau du CNIAF.
Dans le cadre du FLEGT, le SGF sera aussi bénéficiaire du SNVL en ce sens que toute l'information sur la gestion forestière serait dorénavant enregistrée dans cette base de données. L'opérationnalisation du SIGEF ne nous semble plus appropriée si le SNVL est développé.	En ce qui concerne le suivi de l'application des plans d'aménagement, la DF est partiellement dépendante des moyens des sociétés, tout comme les directions départementales qui en ont la responsabilité de premier niveau.
Le SIAF fonctionne actuellement avec 6 agents dont la formation semble adéquate mais il faut anticiper les départs à la retraite.	Le service des eaux a un programme très ambitieux, nécessitant une expertise et des moyens conséquents, qui sont actuellement inexistantes. Cependant, depuis l'adoption du Code des eaux, la gestion des eaux est transférée au Ministère de l'énergie et de l'hydraulique.
	Le SSAFC a essentiellement un rôle de conseil, d'élaboration de stratégies et de programmes; dans la pratique ces rôles sont peu assurés. De plus, le SSAFC n'a pas les moyens pour développer des programmes au bénéfice des acteurs institutionnels et communautaires.
	Le SGF ne dispose pas d'un système d'information performant; le SIGEF n'a jamais été mis en opération.
	Le contrôle de chantier par le SGF est en duplication du travail des DDEF (et de l'IG); Avec les moyens dont il dispose, le SGF arrive bon an mal an à réaliser une ou deux missions alors que son objectif est de visiter tous les départements au moins deux fois dans l'année.
	La DF ne dispose pas de moyens adéquats pour assurer le stockage des documents, ni pour le stockage informatique des documents.

1.10 DGEF / Direction de la faune et des aires protégées

De manière générale, les attributions sont assez claires mais datent de 1998, soit bien avant la création de l'Agence congolaise de la faune et des aires protégées. Aujourd'hui, les activités réalisées par la DFAP correspondent toujours à des activités qui devraient être reprises par l'ACFAP et puisque les textes affichent des attributions similaires entre les deux structures, une étroite collaboration serait nécessaire. La passation des pouvoirs est retardée du fait que l'ACFAP est encore peu opérationnelle, mais l'absence de transfert contribue aussi à une opérationnalisation trop lente de l'ACFAP.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 9 : Forces et faiblesses de la DGEF/DFAP

Forces (opportunités)	Faiblesses
La DFAP peut compter sur le CNIAF en ce qui concerne les travaux d'inventaire et aménagement de la faune et des AP.	En matière de politique et de réglementation sur la faune, il n'existe aujourd'hui que la loi 37-2008 sur la faune et les aires protégées (politique et décrets d'application encore inexistant).
	Des activités encore mises en œuvre aujourd'hui par la DFAP devraient relever de l'ACFAP.
	Les attributions proposées dans le cadre de l'organigramme interne de la DFAP couvrent un champ d'action beaucoup plus large que celles proposées dans le décret de création de la DGFE; la majorité des attributions proposées ne sont pas mises en œuvre faute notamment de moyens.
	Faute de moyens financiers, les missions d'appui de la SPAP sont limitées à 1 ou 2 missions/an.
	Les budgets et l'équipement des structures de gestion des aires protégées sur le terrain sont insuffisants, de même que le recrutement des éco-gardes.

1.11 DGEF / Direction de la valorisation des ressources forestières

La DVRF a des attributions très larges. Elle doit concevoir et promouvoir les stratégies de mise en œuvre de la politique de valorisation des produits forestiers ligneux et non ligneux, mais ces stratégies n'existent pas vraiment. Elle doit concevoir la réglementation en matière d'industrie du bois mais, outre les cahiers des charges des concessions, il n'existe peu ou pas de réglementation spécifique à l'industrie du bois. La mission de suivi et de contrôle des activités de transformation du bois est très vague et le but ultime non précisé. Enfin, la promotion de la transformation et l'utilisation artisanale et industrielle des essences peu connues et des produits forestiers transformés, de même que l'assistance aux artisans et aux industries du bois nécessiteraient des moyens – actuellement absents – pour mettre en œuvre des programmes. Il en est de même pour la promotion de la gestion, de l'utilisation, de la transformation et de la commercialisation des PFNL.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 10 : Forces et faiblesses de la DGEF/DVRF

Forces (opportunités)	Faiblesses
La DVRF peut compter sur le projet « renforcement de la sécurité alimentaire en Afrique Centrale à travers la gestion durable des PFNL » mis en œuvre par la FAO. Elle suit également le programme de construction des maisons en bois mis en œuvre par des opérateurs forestiers privés (CIB, IFO).	Comme dans la plupart des directions, la très grande partie (la quasi-totalité en ce qui concerne les PFNL) du programme d'activités n'est pas exécutée faute de décaissement des budgets et de moyens de transport.
En ce qui concerne la transformation industrielle, les informations qui seront contenues dans le SNVL permettront d'alimenter la DVRF en données fiables lui permettant de focaliser ses contrôles sur les cas	Concernant la réglementation sur le ratio imposé de 85 % de transformation locale, les déclarations sur les productions sont faites par les sociétés elles-mêmes; Il est clair que le SCPFE est le mieux placé

d'incohérence. Les visites sporadiques d'usines ont très peu de valeur en termes de système de contrôle et suivi.	pour effectuer le contrôle. La DVRF devrait s'atteler à faire des études économiques sur l'impact de cette politique au lieu de contrôler les activités des usines.
	Actuellement aucune formation de haut niveau n'est disponible au Congo dans le domaine de l'industrie du bois. Il sera donc nécessaire de former des cadres à l'étranger ou de recruter directement des cadres déjà formés dans l'industrie.

1.12 DGEF / Direction administrative et financière

Les attributions de la DAF sont simples et claires. Toutefois, dans la pratique elles sont diluées par l'implication des autres structures. Le budget d'investissement est géré par la DEP autant pour la coordination de l'établissement du budget, les engagements sur le budget approuvé, et la passation de marchés. Le budget du Fonds forestier est géré par la Direction du Fonds forestier même si le circuit d'engagement des dépenses des directions de la DGEF passe par la DAF. En ce qui concerne le personnel, le ministère de la fonction publique effectue le recrutement et assure le service de la paie. Il ne reste donc plus que la gestion quotidienne, c'est-à-dire les affectations, l'avancement, les congés, etc.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 11 : Forces et faiblesses de la DGEF/DAF

Forces (opportunités)	Faiblesses
Personnel de profil adéquat.	Dans la pratique, la DAF n'assure pas la gestion complète du personnel. Elle collabore. Elle n'a d'ailleurs pas les prérogatives (le recrutement et la paie relèvent de la fonction publique) et aucun système d'information valable – autre que les fiches roses – pour le faire.
	Dans la pratique, la DAF n'a pas la maîtrise de toute la gestion financière (le BI est géré par la DEP et le FF par la DFF). La DAF assure la comptabilité uniquement sur le budget de fonctionnement de l'État.

1.13 DGEF / Direction départementales de l'économie forestière

Avec un historique de déconcentration de la DGEF, les DDEF constituent la pierre angulaire du dispositif de gestion forestière et faunique. Leurs principales fonctions sont bien identifiées bien qu'il existe un risque de dispersion dû à l'imprécision de certains textes (vis-à-vis d'autres structures comme l'ACFAP, l'IGSEFDD). Le problème de coordination des brigades de contrôle départementales avec celles de l'inspection générale est un exemple des conséquences de ces imprécisions.

De façon générale, et malgré l'importance des DDEF dans le dispositif de gestion des ressources forestières, il y a un manque de formation des agents, des moyens insuffisants et peu ou pas de procédures ou de systèmes d'information performants.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 12 : Forces et faiblesses des DDEF

Forces (opportunités)	Faiblesses
La mise en œuvre de l'APV-FLEGT constitue probablement le plus grand défi que les directions départementales auront eu depuis des décennies. Non seulement les DD sont responsables du contrôle de premier niveau, mais elles ont été désignées pour tenir et archiver tous les rapports de contrôle et les documents relatifs à la légalité des opérations forestières sur leur territoire. Il s'agit là cependant d'une très grande opportunité de renforcement.	Certaines attributions présentent des doublons par rapport aux attributions du SNR. La réalisation des programmes de plantations forestières, d'agroforesterie ou de foresterie communautaire d'intérêt local devrait relever du SNR et du secteur privé et communautaire.
L'arrivée récente de nouvelles voitures (PFDE) a un peu amélioré la situation au niveau des moyens de transport.	Problème de coordination des brigades de contrôle départementales et celles de l'inspection générale.
Des antennes VSAT ont été acquises et déployées dans les DD dans le cadre du projet traçabilité. Toutefois, les abonnements ne sont pas venus avec.	Manque de formation des agents en foresterie (en aménagement forestier), en contrôle et en industrie forestière.
	Inefficacité du contrôle des infractions en absence de procédures.
	Les conservateurs des réserves ne sont pas tous nommés, d'où une absence de gestion et une dégradation de ces aires protégées.
	Les statistiques sont compilées sur la base des déclarations des sociétés, déclarations faites de manière plus ou moins complète et juste; il semble que le personnel ne soit pas suffisamment formé sur des logiciels comme Excel© pour travailler à des compilations de données et à l'édition de rapports.
	Le recouvrement des taxes forestières, fonction cruciale de l'administration, n'est pas réalisé dans le cadre d'un système d'information rigoureux et transparent. Ce n'est que dans les rapports annuels qu'on peut (mais pas toujours) essayer de voir la situation fiscale d'un opérateur.
	Il y a un manque d'effectifs dans certains départements. Par exemple, en 2011, dans le département de la Lékoumou, sur 10 brigades, 4 n'avaient pas d'effectifs et 2 avaient des effectifs très insuffisants, parfois représentés par un seul intérimaire.

1.14 Agence congolaise de la faune et des aires protégées

Certaines activités qui devraient relever de l'Agence sont encore mises en œuvre par la DFAP. Aujourd'hui, la répartition des tâches entre les deux structures n'a pas fait l'objet d'un transfert, d'un compromis ou d'une synergie entre les deux structures.

L'imprécision du texte fait en sorte qu'on ne peut pas clairement affirmer, par exemple, que l'ACFAP **gère** les aires protégées. En effet « *la mise en œuvre de la politique en matière de gestion* » ne signifie pas clairement qu'on a confié à l'agence la gestion de ces territoires. Par contre, il semble que la volonté du ministère soit de transférer la majeure partie des attributions

de gestion de la DFAP à l'Agence et de ne garder que le normatif pour la DFAP. Mais dans l'attente d'une révision des attributions de la DFAP (texte de 1998), les doublons existent dans la pratique.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 13 : Forces et faiblesses de l'ACFAP

Forces (opportunités)	Faiblesses
Avec son autonomie de gestion, l'ACFAP pourrait, si les budgets étaient consentis, recruter des éco-gardes.	Certaines activités qui devraient relever de l'Agence sont encore mises en œuvre par la DFAP. Aujourd'hui, la répartition des tâches entre les deux structures n'a pas fait l'objet d'un compromis et il n'existe pas de synergie entre elles.
Avec son autonomie de gestion, l'ACFAP pourrait administrer directement les contributions de partenaires au lieu que ces derniers agissent en parallèle dans des structures projet.	Dans le décret 2013-178 du 10 mai 2013 portant sur les statuts de l'agence, les AP sont dirigées et animées par des coordonnateurs appartenant à l'organigramme de l'ACFAP. Selon le décret n°98-175 du 12 mai 1998 sur les attributions de la DGEF, les parcs et réserves sont dirigés et animés par un conservateur qui relève de la DGFE. Aujourd'hui, le transfert des AP et des USLAB n'est pas fait.
	La structure est jeune et encore peu opérationnelle. Il y a un déficit de RH (10 agents seulement aujourd'hui) et les postes de directeurs et de chefs de service n'ont pas encore été pourvus.
	Les budgets alloués à l'agence ne répondent pas du tout aux attentes estimées dans le plan quinquennal (moins de 2%).

1.15 Service national de reboisement

Les principales fonctions du SNR sont bien identifiées, mais ce service a un manque chronique de moyens. Le SNR gère environ 25.000 ha de plantations au total alors que les premières plantations datent de 1937 dans le Mayombe. Ramené au nombre d'années d'existence du SNR et des structures antérieures, l'efficacité et l'efficience de cette structure sont assez faibles : historiquement, le SNR aurait planté en moyenne entre 50 et 100 ha par an.

Dans le cadre du ProNAR, la plantation de 200 000 ha de forêt domaniale et son suivi sera un véritable défi technique étant donné les moyens actuels du SNR sans parler du problème foncier de ces futures plantations domaniales, le Plan national d'affectation des terres n'étant pas réalisé.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 14 : Forces et faiblesses du SNR

Forces (opportunités)	Faiblesses
Expertise accumulée au niveau des semences et des pépinières; Il semble que le personnel soit suffisamment formé pour les tâches de base que sont la tenue d'une pépinière, la plantation et l'entretien de celles-ci.	L'articulation avec le ProNAR est à préciser. La plantation de 200 000 ha de forêt domaniale et son suivi sera un véritable défi technique étant donné les moyens actuels du SNR sans parler du problème foncier de ces futures plantations domaniales.
Les stations « Nouvelle Formule » peuvent permettre d'alléger le travail du SNR : les unités du	Le SNR a opté pour une gestion décentralisée avec une vingtaine d'unités de production (2 agences, 10

SNR allant dans le sens d'une incitation des populations rurales regroupées au sein des associations villageoises, O.N.G. ou privé, à réaliser des plantations forestières à partir d'un matériel végétal de qualité et d'une expertise fournis par le SNR.	stations forestières, 6 pépinières, 2 UPARA), réparties sur l'ensemble du pays. Les activités se réalisent aussi bien en savane qu'en forêt dense et galeries forestières. Le SNR a donc de gros frais fixes sans que la production ne suive.
Le SNR collabore à la mise en œuvre/suivi de différents projets et initiatives développés avec des partenaires locaux, nationaux et multilatéraux. Il s'agit plus particulièrement des projets suivants : • Projet OIBT/CFC PD 364/05 sur la production des huiles essentielles d'<i>Eucalyptus citriodora</i>, • Projet Makala, • Projet PROFADELL avec la Réserve de Lessio Louna, • Projet FAO sur la domestication du <i>Gnetum</i>, • Projet FAO sur la lutte contre l'érosion hydrique à Brazzaville, • Projet Arborisation du tronçon de la Nationale N°2 « Obouya- Gamboma », • Projet Ceinture verte	Le SNR fonctionne donc actuellement avec 139 agents permanents auxquels il faut ajouter 110 contractuels. Selon le rapport d'activité de 2012, 48% des fonctionnaires ont plus de 50 ans.
	On observe actuellement un manque de moyens matériels sur le terrain (tracteurs, cover crop, petit matériel, informatique...) pour assurer les programmes de plantations courants, sans compter les 200 000 ha qui devront être plantés sur le domaine de l'État d'ici 2020.

1.16 Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques

Les principales fonctions du CNIAF sont bien identifiées bien qu'il existe un risque de dispersion dû à l'imprécision des textes. Puisque les attributions du SIAF de la DGEF/DF n'ont pas été révisées depuis 1998, il existe parfois des zones de chevauchement avec celles du CNIAF.

Bien que détenant des compétences avérées notamment en télédétection et cartographie numérique, le CNIAF manque d'expertise en aménagement forestier. De plus, les procédures et les normes techniques ne sont pas toujours adéquates ou finalisées, et encore moins validées par des textes réglementaires.

Le CNIAF est partiellement dépendant du financement des sociétés : les plans d'aménagement devraient normalement être faits par le CNIAF mais les fonds nécessaires et les compétences humaines en aménagement forestier ne sont pas là. En ce qui concerne le suivi, il y a une certaine confusion sur la notion même de suivi (versus le contrôle) et sur qui en est en charge, par exemple, la DGEF à travers la DF et/ou les DDEF.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 15 : Forces et faiblesses du CNIAF

Forces (opportunités)	Faiblesses
Le CNIAF héberge en son sein cinq projets sous tutelle à savoir : 1. le Projet « Inventaire Forestier National multi-ressources en vue de l'élaboration du plan d'affectation des terres (IFN) » 2. le Projet « d'Appui à la Gestion Durable des Forêts du Congo (PAGEF) » 3. le Programme « d'Appui à la Conservation des Écosystèmes du Bassin du Congo (PACEBCo) » 4. le Programme « Gestion Durable de l'Afrormosia dans le Bassin du Congo » 5. le Projet « Imagerie Aérienne Numérique Multi-spectrale et Tridimensionnelle pour la Gestion et la Conservation des Forêts en République du Congo ».	Procédures et normes inadéquates, non validées par des textes législatifs; Le mode de validation des inventaires et aménagement repose surtout sur une analyse de forme des documents plutôt que sur une analyse de fond. Les plans d'aménagements devraient normalement être faits par le CNIAF mais les fonds nécessaires et les compétences humaines sont insuffisants. Il n'y a pas vraiment de compétences en gestion de faune.
Le CNIAF héberge la Cellule MRV.	Locaux exigus.

1.17 Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation

Les principales fonctions du SCPFE sont bien identifiées et bien maîtrisées puisqu'elles ont été définies et rodées pendant plusieurs années dans le cadre d'un programme spécial avec un prestataire privé.

Bien que présent dans les sites de production et aux frontières, le dispositif terrain demeure assez léger pour l'instant et le système Woodtrack est structurant : une fois formés, les agents travaillent dans le cadre de ce système.

Les fonctions du SCPFE reliées au futur régime d'autorisations FLEGT ne figurent pas dans ses textes. À moyen terme, le principal défi du service sera le passage de Woodtrack au SNVL et la délivrance des autorisations FLEGT. Actuellement le défi prioritaire est de retrouver un niveau de revenu tel qu'il était avant la baisse du volume d'exportation et de l'ajustement du prélèvement de 1% à 0,5% de la valeur FOB.

On peut résumer ses principales forces et faiblesses comme suit :

Tableau 16 : Forces et faiblesses du SCPFE

Forces (opportunités)	Faiblesses
Bien que présent dans les sites de production et aux frontières, le dispositif terrain demeure assez léger pour l'instant (15 antennes et 6 postes) et peut donc être supporté avec un effectif et des budgets modestes. Le système Woodtrack est structurant : une fois formés, les agents travaillent dans le cadre de ce système.	Baisse considérable des recettes due à l'abaissement du taux (1% à 0,5%) et à la diminution du volume d'exportation.
Les agents ont généralement la formation pour utiliser les logiciels courants (Word, Excel).	
Les principaux défis seront le passage de Woodtrack	

Forces (opportunités)	Faiblesses
à SNVL et la délivrance des autorisations FLEGT Lorsque le système de traçabilité inclus dans le SNVL sera développé et déployé, il devrait normalement inclure toutes les fonctions que remplit Woodtrack. Le SCPFE devrait donc logiquement faire le passage de Woodtrack au SNVL.	
Le SCPFE a un mode de fonctionnement suffisamment rodé. Son besoin principal est de rehausser le niveau de son budget pour qu'il puisse faire face à une expansion (nouveaux opérateurs/exportateurs à contrôler) et renouveler ses équipements.	

2. Approche générale de renforcement

2.1 Modèle logique

Le renforcement de toute une administration forestière nationale qui vise donc tout le ministère en incluant les organismes sous tutelle est une vaste entreprise. Bien que l'on tente de traiter toutes les structures sur le même pied, il faut viser des résultats au niveau de l'ensemble, ce qui entraîne que certaines structures ou certaines thématiques soient privilégiées pour le bien de l'ensemble. Pour justifier les options prioritaires de renforcement retenues et pour assurer la cohérence du plan de renforcement, nous avons donc établi un modèle logique qui vise la performance générale du ministère (tableau 17 à la page suivante).

Ce modèle logique nous permet aussi de classer les actions de renforcement en besoins de base (généralement applicables à l'ensemble des structures) et en besoins spécifiques et techniques applicables à des structures ou à des thématiques en particulier. Il permet en outre de hiérarchiser les résultats attendus et de s'assurer que toutes les activités proposées dans le plan de renforcement mènent à un extrant qui contribue à des résultats immédiats.

2.2 Domaines de renforcement

On peut classer les actions de renforcement en fonction des quatre résultats immédiats du modèle logique. Toutes les activités du plan de renforcement doivent mener à des extrants associés à ces quatre piliers du renforcement institutionnel.

Les ressources humaines

Le renforcement des ressources humaines est traité à deux niveaux : i) la dotation en personnel et ii) la formation du personnel en place.

En ce qui concerne la dotation en personnel, bien qu'une analyse des besoins ait été effectuée structure par structure, les mesures de renforcement sont présentées globalement pour l'ensemble du ministère. La raison est que dans la pratique, le MEFDD dispose d'un effectif global qui lui est affecté par la fonction publique, et qu'il peut ensuite l'affecter aux différentes structures par des actes de nomination interne. Il semble donc approprié de présenter les besoins de recrutement à court, moyen et long terme pour l'ensemble du ministère, besoins qui pourront être communiqués à la fonction publique ou faire l'objet d'embauche contractuelle.

La formation du personnel est aussi présentée de façon globale même si, là encore, les besoins ont été analysés pour chaque structure. La raison est qu'en pratique, les différents types de formation peuvent s'adresser au personnel de plusieurs structures et il faut aussi tenir compte de la mobilité du personnel au sein des structures du ministère.

Les ressources matérielles

Le matériel roulant, les équipements techniques et bureautiques font souvent défaut dans les structures de l'administration forestière, ce qui handicape leur performance. Ainsi, certains investissements dans les ressources matérielles peuvent constituer des actions de renforcement visant à augmenter la productivité.

Tableau 17 : Modèle logique du plan de renforcement des capacités institutionnelles de l'administration forestière

Titre	Plan de renforcement des capacités de l'administration forestière	Maître d'œuvre	MEFDD
Budget	5 636 000 000 FCFA	Durée	5 ans (2014–2019)

RÉSULTAT ULTIME	La performance de l'administration forestière pour réaliser ses principales fonctions est améliorée						
↑	↑						
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	Les capacités de base sont renforcées				Les capacités spécifiques et techniques sont renforcées		
↑	↑						
RÉSULTATS IMMÉDIATS	100 Les effectifs en ressources humaines sont adéquats	200 Les ressources matérielles disponibles sont adéquates	300 Le dispositif institutionnel est à jour		400 Des systèmes et méthodes performantes sont développées et appliquées		
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
EXTRANTS	110 Les nouveaux recrutements permettent de combler les besoins des structures en nombre	120 Des formations permettent d'atteindre les profils souhaités	210 Des réseaux locaux et une connexion internet permettent le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI	220 Du matériel technique et roulant permet d'effectuer les activités	310 Les textes d'organisation fixant les attributions des structures sont clarifiés et/ou mis à jour	410 Des systèmes d'information sont développés et implantés	420 Des procédures sont développées et appliquées.
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
ACTIVITÉS	110 Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre	120 Former les agents pour atteindre les profils souhaités	210 Mettre en place des réseaux locaux et une connexion internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI	220 Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d'effectuer les activités	310 Mettre à jour les textes d'organisation fixant les attributions des structures	410 Développer et implanter des systèmes d'information	420 Développer et appliquer des procédures

Les dotations en équipement présentent cependant l'inconvénient de leur amortissement. Le renforcement pourrait être de courte durée si leur renouvellement n'est pas assuré dans le cadre des budgets de l'État.

Le dispositif institutionnel

Bien que la présente étude n'avait pas pour objectif de revoir le dispositif institutionnel mais plutôt de renforcer les structures dont la liste a été établie dans les termes de référence, il faut convenir que certains ajustements peuvent être nécessaires pour éviter les doublons, mieux répartir les tâches, ou encore mieux cibler les attributions. Nous retiendrons donc de façon exceptionnelle, des actions visant à mettre à jour le dispositif institutionnel comme facteur de performance de l'administration.

Les systèmes et méthodes

Les systèmes d'information et les méthodes de travail constituent des facteurs importants de productivité. De plus, elles encadrent bien souvent les tâches des agents et facilitent l'intégration et la formation du nouveau personnel.

2.3 Types de formation

Le plan de renforcement présente des activités de formation menant à des diplômes, de même que des formations courtes, des stages, des voyages d'études et des ateliers. Il s'agit d'investissements *ad hoc* pour lesquels il faut trouver un financement.

Nous tenons cependant à rajouter que la formation sur le tas au sein même des structures est probablement celle qui a le plus d'impact immédiat. Chaque cadre est responsable des agents dont il a la supervision. En ce sens, il est responsable d'apprendre à ses agents les méthodes de travail du service, les normes techniques, etc. Selon le contexte et la personnalité des gens, cette formation peut se faire par un encadrement régulier ou par l'organisation de séances spéciales de quelques heures ou de quelques journées par année. Avant d'invoquer le manque de personnel formé, un cadre responsable devrait toujours essayer de tirer le meilleur parti des ressources qu'il a à sa disposition.

2.4 Autres considérations

Dans le diagnostic sur les forces et faiblesses des structures, le manque de financement des activités est souvent revenu. En certains cas, un service a tout ce qu'il lui faut pour travailler (personnel, matériel, tâches claires et maîtrisées) mais peu ou pas de budget pour exécuter son programme d'activités. Dans le cadre de ce plan de renforcement des capacités, nous n'avons pas retenu les ressources financières comme un élément pouvant faire l'objet d'activité de renforcement tant et aussi longtemps qu'il s'agit de budgets de fonctionnement permettant de réaliser les activités courantes des structures. Le sous-financement des activités courantes est un problème général de finances publiques qui est du ressort du gouvernement. En règle générale, ce plan vise donc le renforcement des structures et non pas la prise en charge des activités courantes.

Toutefois, certaines activités qu'on pourrait qualifier de « courantes » pour certaines structures méritent un appui pour leur impact immédiat sur la productivité des autres structures et doivent

donc figurer dans le plan de renforcement. La formation que doit dispenser le service informatique au personnel du ministère en est l'exemple le plus évident. Bien qu'il s'agisse d'une tâche courante de ce service, il s'agit aussi d'un « investissement » pour renforcer les capacités des ressources humaines. En appuyant certaines tâches inhérentes aux structures, le plan de renforcement évite la substitution justement parce que le renforcement de capacités est souvent le fait des activités réalisées en procurant une formation à partir de l'expérience. Cela ne veut toutefois pas dire qu'on ne peut pas externaliser tout ou partie de plusieurs activités de ce plan de renforcement.

Les résultats attendus de ce plan de renforcement ne pourront être atteints sans la volonté générale du ministère ou la volonté individuelle des agents de mettre en œuvre les recommandations de l'étude et/ou de mettre en œuvre les réformes, les systèmes d'information, les procédures ou les méthodes qui auront été développés. Un manuel de procédure qui n'est pas appliqué sous prétexte qu'il n'a pas été validé constitue un faux-fuyant. S'il existe une réelle volonté de progrès, la validation si elle est nécessaire, et ensuite la mise en application doivent faire l'objet d'un réel engagement.

Enfin, dans le cadre de ce plan de renforcement et de son plan de mise en œuvre, le terme « responsable » doit être compris comme étant l'entité ou la personne qui doit assurer le leadership d'une activité. Cela peut vouloir dire la recherche d'un financement pour l'activité de renforcement, son inscription dans un PTA ou un budget, d'élaborer au besoin des TDR, ou d'exécuter directement ou de voir à l'exécution de l'activité en tout ou en collaboration avec d'autres intervenants.

3. Actions de renforcement par structure

3.1 Direction du Fonds forestier

3.1.1 Stratégie spécifique de renforcement

La stratégie de renforcement de la DFF vise un fort impact sur la productivité de l'ensemble des structures de l'administration forestière. Le développement et la mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF en est la pièce maîtresse.

De plus, la DFF bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

Enfin, La DFF sera bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer toutes les opérations forestières notamment les taxes émises et recouvrées. La DFF sera donc en mesure de facilement estimer, à des fins budgétaires, les recettes de l'année à venir.

3.1.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 18 : Actions prioritaires de renforcement de la DFF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF.	Augmentation substantielle de la productivité de la DFF avec un effet d'entraînement (en termes de productivité) sur toutes les structures bénéficiaires du Fonds forestier.	Sous activité Analyse de système Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous activité Développement de l'application et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : Service informatique (TDR), SIFODD ou consultant informatique (exécution)
Développement et mise en œuvre du SNVL.	Ce système d'information soulagera la DFF de la tâche de suivi des recettes forestières.	P.M. (voir activité 415)
Équipement bureautique	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)

3.1.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DFF d'enregistrer le budget approuvé et ensuite de traiter les engagements directement dans le système de sorte qu'une situation des engagements par rapport au budget et aux crédits disponibles puisse être produite en temps réel. La comptabilité des encaissements et des décaissements permettant de produire le compte de gestion doit être gérée dans le même système. Bien qu'il faille tenir compte de l'initiative de la Direction Générale du budget sur l'élaboration d'un système de

gestion des fonds publics, nous préconisons l'option d'une application maison plus conviviale et adaptée mais quand même compatible avec les directives de MEFB. Nous préconisons fortement de mener cette activité en deux étapes :

- Sous-activité Analyse de système

Sous la responsabilité du service informatique, des TDR pour l'analyse de système doivent être élaborés puis validés avec la Direction du Fonds forestier. L'analyse de système doit permettre d'identifier toutes les tâches et tous les processus associés à la gestion du Fonds forestier et donc de développer le diagramme logique de l'application, lister ses fonctions et menus, ainsi que les données à traiter. Le SIFODD ou un consultant en système d'information pourrait se voir confier ce mandat.

- Sous-activité Développement de l'application et implantation

Le développement informatique de l'application doit se faire suivant un cahier des charges que le service informatique aura élaboré suite à l'analyse de système. L'exécution du mandat peut être confiée au SIFODD ou à un consultant informatique. La phase d'implantation comprend l'installation et la configuration du logiciel sur le serveur et les ordinateurs, ainsi que la formation des utilisateurs.

Autres actions

Le développement et la mise en application du SNVL est une activité qui bénéficiera à la DFF mais qui est prévue dans le chapitre sur l'IGSEFDD (activité 415).

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DFF bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires (activité 421) dont la DFF bénéficiera également.

3.2 Direction de la communication et de la vulgarisation

3.2.1 Stratégie spécifique de renforcement

Certaines activités de la DCV en cours ou prévues méritent d'être appuyées et le sont par ailleurs déjà dans le cadre du PFDE et/ou d'initiatives d'autres partenaires (EFI, FIPAC). L'élaboration du plan de communication ou le développement de contenus pour le site web du ministère (enquêtes journalistiques), les émissions télé, etc. en sont des exemples. Toutefois, nous ne pouvons pas retenir de telles activités qui font partie des attributions de la DCV dans le plan de renforcement des capacités, sinon ce plan deviendrait le plan de travail quinquennal de la DCV. Mais, exceptionnellement, des activités qui relèvent des attributions statutaires doivent être considérées dans le renforcement de capacités si celles-ci visent l'amélioration de la productivité. Par exemple, la formation en informatique de base des agents du ministère est une tâche régulière du service informatique, mais un appui à la réalisation d'une telle tâche peut aussi être considéré comme une activité du plan de renforcement des capacités du ministère.

Les actions prioritaires de renforcement de la DCV ont été retenues surtout pour leur fort impact sur la productivité de l'ensemble des structures de l'administration forestière. La stratégie de renforcement de la DCV s'articule donc autour de cinq piliers : i) les installations informatiques,

ii) les formations de base en informatique, iii) les systèmes de classement et d'archivage, iv) le développement de systèmes d'information, et v) les compétences en animation/administration de sites Web.

De plus, la DCV bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel et elle-même au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.2.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 19 : Actions prioritaires de renforcement de la DCV

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité internet.	Impact majeur sur la productivité de l'ensemble des services permettant notamment l'utilisation du courrier électronique, l'accès au Web et l'archivage électronique des documents.	Sous-activité Plan d'installation du réseau Coût : 4 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous-activité Acquisition de l'équipement et installation du réseau Coût : 33 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous-activité Équipement bureautique Coût : 98 000 000 FCFA Responsable : Service informatique
Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base.	Impact majeur sur la productivité de l'ensemble du ministère à un faible coût.	Coût : 20 000 000 FCFA Responsable : Service informatique
Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage.	Impact majeur sur la productivité de l'ensemble du ministère à un faible coût.	Sous-activité Conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service des archives et de la documentation Sous-activité Formation et suivi du personnel administratif Coût : 36 000 000 FCFA Responsable : Service des archives et de la documentation Sous-activité Vulgarisation du système auprès des cadres techniques Coût : 12 000 000 FCFA Responsable : Service des archives et de la documentation
Développement de systèmes d'information.	La maîtrise d'œuvre, la participation ou le suivi du développement et de l'implantation des SI requis dans le cadre du renforcement d'autres structures doivent être assurés par le service informatique pour en assurer la durabilité.	Responsable : Service informatique et/ou collaboration du service informatique Coût : P.M. (voir activités associées aux autres structures)
Développement de compétences en animation/administration de sites Web	Renforcement des capacités internes de la DCV sur son principal outil de travail	Responsable : DCV Coût : 17 000 000 FCFA Financement pressenti : PFDE

3.2.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité Internet

Pour les installations informatiques, il s'agit de mettre en place un réseau local fonctionnel et de procurer une connexion Internet à tous les cadres (au moins jusqu'aux chefs de service). On parle ici de l'immeuble principal du ministère avec ses annexes attenantes (DFF), les structures sous-tutelle ayant leur autonomie en termes d'installations logistiques. Pour mener à bien cette entreprise, un plan de déploiement chiffré du réseau devrait d'abord être réalisé et validé, puis, il serait mis en œuvre au cours d'une seule année. Ce plan permettrait en outre de départager les tâches qui peuvent être faites à l'interne et celles qu'il vaudrait mieux sous-traiter. Bien que le budget d'investissement ou le Fonds forestier financent ce type d'action, nous recommandons d'ouvrir cette activité à tout financement possible compte tenu de son urgence, de son importance, et des faibles taux de décaissement des budgets de l'État depuis quelques années. La dotation en équipement individuel (ordinateurs, imprimantes, etc.) ne figure pas dans ce plan de renforcement même si les dotations sont faites d'année en année à partir notamment du B.I. Le service informatique vient de se doter d'un système de gestion du parc informatique qui permettra de faire le point sur le matériel en place, celui à dépanner et celui à acquérir. Il est attendu que ce système soit fonctionnel avant la fin de 2014 de sorte que l'inventaire de l'équipement soit disponible à l'étape de l'élaboration du plan de déploiement du réseau. L'activité peut donc être décrite en trois sous-activités :

- Sous-activité plan d'installation du réseau,
- Sous-activité acquisition de l'équipement et installation du réseau,
- Sous-activité équipement bureautique.

Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base

Pour les formations de base en informatique, il s'agit de rendre fonctionnels au moins 500 agents techniques ou administratifs dans l'utilisation des logiciels courants (par exemple Suite Office[®], explorateur Windows[®], navigation Web...). Ce genre d'activité de formation a déjà été planifié par le service informatique depuis 2012 mais le budget demandé n'a jamais été accordé. Or l'étude a permis de constater qu'il s'agit d'une méthodologie peu coûteuse, flexible et adaptée. Les agents peuvent suivre la formation quelques heures par semaine sans devoir être mis en congé, et le perfectionnement peut se prolonger car les apprenants ont un accès facile à leurs formateurs à l'intérieur des murs du ministère. Trois millions et demi de FCFA étaient requis pour la formation d'environ 100 agents. Nous pensons que l'exercice peut être renouvelé chaque année pendant 5 ans.

Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage

Pour les systèmes d'archivage et de classement, l'objectif visé est de mettre en place un système pour tous les secrétariats et de former les secrétaires des services centraux et décentralisés tant pour les structures de l'économie forestière que pour celles du développement durable. Le système devrait proposer l'arborescence des répertoires de classement des documents électronique et la nomenclature des classeurs des documents papier. Les procédures d'archivage numérique et physique doivent aussi être élaborées. Le système doit mettre à profit le réseau qui sera installé et les capacités de stockage du serveur central. Le personnel des secrétariats doit être formé et un encadrement (visites de suivi) offert. Dans un deuxième

temps, le système doit faire l'objet d'une vulgarisation auprès de tous les cadres. Le service des archives et de la documentation doit assurer le leadership de cette activité au niveau conceptuel quitte à se faire assister du service informatique. Advenant la non-disponibilité du service informatique, le recours à des consultants peut être envisagé. Outre l'expertise externe, la majeure partie des coûts s'explique par les déplacements dans les 12 régions. Enfin, la question du local pour stocker tous les documents relatif aux aménagements (SIAF) doit être étudiée dans le cadre de ce système de classement. On peut donc résumer les trois étapes comme suit :

- Sous-activité conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures
- Sous-activité formation et suivi du personnel administratif
- Sous-activité vulgarisation du système auprès des cadres techniques
- Sous-activité local d'archivage pour le SIAF

Développement de systèmes d'information

Tous les systèmes d'information identifiés dans ce plan de renforcement sont associés à des structures en charge d'une fonction de l'administration forestière. Toutefois le développement d'un système n'est pas du ressort des directions techniques qui n'en n'ont pas l'expertise. Le service informatique de la DCV est donc identifié comme responsable de l'activité générale « développement de systèmes d'information » même si :

- L'activité proprement dite (le développement d'un système particulier) se retrouve dans les activités de renforcement des structures concernées;
- L'activité peut être exécutée en tout ou en partie par un projet (SIFODD) ou en sous-traitance auprès de consultants spécialisés.

Dépendant des cas, le service informatique pourra intervenir soit en élaborant des TDR, soit en exécutant lui-même l'analyse de système ou le développement d'application, ou seulement un des deux, soit en effectuant seulement le suivi lorsque l'activité est pilotée par une autre structure ou un projet. Mais dans tous les cas, le service informatique doit être directement associé puisqu'en mode de croisière, le fonctionnement des SI nécessitera l'utilisation du réseau local, de la maintenance, des évolutions, des compléments de formation à donner aux utilisateurs alors que le projet ou le sous-traitant aura terminé ses prestations depuis longtemps.

Les systèmes d'information retenus sont :

- le système de gestion intégrée du FF (voir chapitre 3.1 sur la DFF),
- le système de gestion intégrée du BI (voir chapitre 3.3 sur la DEP),
- le système de gestion intégrée du budget de fonctionnement (voir chapitre 3.10 sur la DGEF/DAF),
- le système de gestion du personnel (voir chapitre 3.10 sur la DGEF/DAF),
- le SNVL (voir chapitre 3.5 sur l'IGSEFDD),
- le système de classement et d'archivage numérique (voir chapitre 3.2 sur la DCV),
- le système de planification et de suivi-évaluation (voir chapitre 3.3 sur la DEP),
- le système de suivi de la mise en œuvre des aménagements (voir chapitre 3.14 sur le CNI AF),
- le système de gestion des permis de chasse (voir chapitre 3.12 sur l'ACFAP).

Dans ce plan de renforcement, nous n'avons pas retenu comme **système d'information**, les « thématiques » qui ont été identifiées comme devant être intégrées au portail Web du SIFODD. Non seulement il ne s'agit pour l'instant que de thématiques, mais l'analyse des besoins de renforcement des structures pour réaliser leurs principales fonctions n'a pas permis de démontrer que des SI étaient requis en rapport avec ces thématiques.

Développement de compétences en animation/administration de sites Web

Dans le cadre des communications qui concernent la visibilité du ministère, le renforcement des capacités internes de la DCV sur son principal outil de travail est important. Ce renforcement a déjà été initié en 2013 par la refonte technique du site Web et la formation de webmaster dispensée à trois journalistes et au chef du service informatique. Ce renforcement se poursuit en 2014 avec le recrutement par le PFDE d'un consultant international pour appuyer la DCV à opérationnaliser le site Web. Nul doute que cet appui servira aussi à un transfert de connaissances et au développement sur le tas d'une expertise interne à la DCV. Des compléments de formation sur le tas (au travers l'encadrement par un consultant) pourraient être nécessaires au cours des prochaines années.

3.3 Direction des études et de la planification

3.3.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement de la DEP visent à procurer des outils de productivité et à développer des compétences internes en économie forestière.

Concernant les outils de productivité, un système informatisé de gestion du budget d'investissement aura un fort impact sur la productivité de l'ensemble des structures de l'administration forestière. Il en est de même pour le système de planification et de suivi des activités du ministère.

Nous croyons qu'avec l'introduction d'un système d'information lié à la gestion forestière, le SNVL, la DEP n'aura plus à traiter et compiler les statistiques en provenance des directions départementales pour produire le recueil annuel. Le développement de compétences en économie forestière vise à redynamiser la fonction d'études qui a été délaissée avec les années.

Enfin, la DEP bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.3.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 20 : Actions prioritaires de renforcement de la DEP

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation.	Bénéfique pour l'ensemble des structures du ministère. Permettra d'adopter les principes de la GAR et de satisfaire les attentes du Comité de suivi des programmes et des politiques.	Sous activité Conception du système Coût : P.M. (PFDE PTA 2014) Responsable : PFDE / DEP Sous activité Atelier de formation Coût : P.M. (PFDE PTA 2014) Responsable : PFDE / DEP

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Appui au développement et à la mise en œuvre d'une application de gestion du budget d'investissement.	Une bonne conception devrait permettre d'augmenter substantiellement la productivité de la DEP.	Sous activité Analyse de système Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous activité Développement de l'application et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : Service informatique (TDR), SIFODD ou consultant informatique (exécution)
Formation en économie forestière.	Au moins deux agents devraient posséder des compétences de base en économie.	Coût : 20 000 000 FCFA Responsable : DEP
Appui à la réalisation d'études économiques.	Complément de formation sur le tas par la réalisation d'études prioritaires.	Coût : 83 000 000 FCFA Responsable : DEP
Développement et mise en œuvre du SNVL.	Ce système d'information soulagera la DEP de la tâche de compilation des statistiques forestières	P.M. (voir activité 415)
Équipement bureautique.	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)

3.3.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation

Le système de planification et de suivi-évaluation est un outil qui s'appliquera à l'ensemble des structures. Il consiste d'abord à permettre d'élaborer des PTA respectant les principes de la gestion axée sur les résultats, et ensuite de produire des rapports d'activités en relation avec les activités prévues au PTA et avec les indicateurs des résultats attendus. L'agrégation des PTA et des rapports pourra se faire aisément par la DEP et l'action des différentes structures du ministère sera canalisée vers les résultats globaux du cadre de programmation à moyen terme. Bien que sa conception puisse être propre aux besoins du MEFD, ce système devrait être compatible avec les modèles de programmes et de rapports édictés par la présidence depuis 2012 afin que la DEP puisse rendre compte au comité de suivi des politiques et des programmes rattaché à la présidence.

Bien que le système puisse être informatisé, nous croyons qu'en attente d'un réseau informatique fonctionnel, le système peut très bien fonctionner à l'aide de formulaires-types, de maquettes et de tableurs. En fait, c'est surtout au niveau de la transmission électronique des documents que le réseau local du ministère apportera des gains de productivité.

Cette action de renforcement est déjà prévue dans le PTA 2014 du PFDE. Non seulement des formations sur la GAR sont prévues pour les cadres du ministère, mais deux activités devraient permettre de développer et d'implanter le système : « *conception et mise en place au sein de la DEP d'un système de planification et de suivi-évaluation par une firme internationale* » et « *organisation de l'atelier de formation sur le système de planification et de suivi-évaluation de la DEP* ».

Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré pour le BI

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DEF d'enregistrer le PTAB et ensuite de traiter les engagements directement dans le système de sorte qu'une situation des engagements par rapport au budget et aux crédits disponibles puisse être produite en temps réel. La comptabilité des décaissements doit être gérée dans le même système. Bien qu'il faille tenir compte de l'initiative de la Direction Générale du budget sur l'élaboration d'un système de gestion des fonds publics, nous préconisons l'option d'une application maison plus conviviale et adaptée mais quand même compatible avec les directives de MEFB. Nous préconisons fortement de mener cette activité en deux étapes.

- Sous-activité analyse de système

Sous la responsabilité du service informatique, des TDR pour l'analyse de système doivent être élaborés puis validés avec la Direction des études et de la planification. L'analyse de système doit permettre d'identifier toutes les tâches et processus associés à la gestion du BI et donc de développer le diagramme logique de l'application, lister ses fonctions et menus, ainsi que les données à traiter. Le SIFODD ou un consultant en système d'information pourrait se voir confier ce mandat.

- Sous-activité développement de l'application et implantation

Le développement informatique de l'application doit se faire suivant un cahier des charges que le service informatique aura élaboré suite à l'analyse de système. L'exécution du mandat peut être confiée au SIFODD ou à un consultant informatique. La phase d'implantation comprend l'installation et la configuration du logiciel sur le serveur et les ordinateurs, et la formation des utilisateurs.

Pour des raisons de durabilité, le service informatique (DCV) doit assurer le suivi de cette activité même si le mandat est réalisé par le SIFODD ou en sous-traitance par une firme informatique.

Formation en économie forestière

La DEP doit normalement produire des notes de conjoncture. Il est vrai que tant que ces notes concernent uniquement le marché international et régional du bois, le SCPFE est mieux placé – en termes d'accès à l'information – pour réaliser ces études. Cependant, si les données brutes sur les exportations peuvent être produites par le SCPFE, l'analyse des tendances et leurs conséquences sur l'industrie congolaise ou sur les politiques du MEFDD devraient être faites et publiées par la DEP.

La réalisation d'études ne concerne pas uniquement la note de conjoncture sur le marché du bois. Les études devraient normalement permettre d'évaluer les politiques et de planifier des programmes ou projets. Cependant, pour mener de telles études, un ou deux agents devraient obtenir un complément de formation en économie. Les candidats devraient être choisis par concours au sein de toute l'administration forestière pour leur formation de base, leur dynamisme, et avoir un âge qui permettra au ministère d'utiliser les compétences acquises pendant plusieurs années. La formation préconisée ici concerne des stages de quelques mois. Elle sera complétée par l'activité suivante (appui à la réalisation d'études).

Appui à la réalisation d'études économiques

Le renforcement des capacités pour la réalisation d'études à caractère économique passe par l'expérience et la responsabilisation. À défaut de compétences en interne, la DEP pourrait piloter (TDR, exploitation de l'étude) certaines études réalisées en sous-traitance. Mais pour une question de renforcement de capacités, nous préconisons l'appui d'une assistance technique pour que l'étude puisse être réalisée en interne. L'idée n'est donc pas de confier le mandat de réaliser l'étude à un consultant mais bien de recourir aux services d'un consultant pour appuyer la DEP notamment pour établir la méthodologie, encadrer et valider le travail qui serait réalisé par un agent de la direction.

Trois thématiques prioritaires sont recommandées :

- L'évolution des marchés du bois congolais et son impact sur la certification,
- Les impacts de la politique nationale de transformation du bois,
- L'efficacité de la fiscalité forestière par rapport à la valeur du bois sur pied.

On retrouve à l'annexe 2.1 une note conceptuelle (ébauche de TDR) pour de telles études où l'approche d'encadrement est décrite.

Autres actions

La DEP sera bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer toutes les opérations forestières (abattages, entrées usine, production des usines, exportation, taxes émises et recouvrées, etc.). La tâche traditionnelle de compilation des rapports régionaux pourra être abandonnée pour donner lieu simplement à une édition/publication de recueils statistiques en version électronique.

La dotation d'équipement bureautique permettra aussi de renforcer la DEP bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont la DEP bénéficiera également.

3.4 Direction de la coopération

3.4.1 Stratégie spécifique de renforcement

Le diagnostic a permis de conclure que la DC n'avait pas de besoins particuliers de renforcement sauf un budget de fonctionnement facilitant le déplacement de ses agents à Brazzaville. La DC possède des cadres expérimentés des affaires étrangères qui facilitent l'obtention des visa de séjour des expatriés, et veillent au paiement des contributions du Congo en faveur de diverses organisations internationales et régionales. Il s'agit de tâches qui pourraient être réalisées par un personnel réduit au sein de la DEP tel que l'avait recommandé l'audit organisationnel de 2005.

Dans la situation actuelle, la DC bénéficiera toutefois des actions de renforcement général du ministère telles que la dotation d'équipement bureautique, la formation sur les logiciels de base, le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires qui se retrouvent dans le chapitre sur la DCV (service informatique et service des archives).

3.4.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 21 : Actions prioritaires de renforcement de la DC

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Renforcement général (équipement bureautique, formation en informatique de base, système de classement et d'archivage, formation des secrétaires).	Augmentation de la productivité.	P.M. (voir activités de la DCV)

3.5 Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable

3.5.1 Stratégie spécifique de renforcement

La stratégie de renforcement de l'IGSEFDD tourne autour de la remise de l'IG dans son rôle d'inspection des services et autour de la mise en œuvre du SNVL, pilotée par la Cellule de légalité et de traçabilité forestière, qui devrait avoir un effet structurant majeur pour l'ensemble du ministère.

De plus, l'IDSEFDD bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel (p.ex. la formation d'OPJ) et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.5.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 22 : Actions prioritaires de renforcement de l'IGSEFDD

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Manuels de procédures d'inspection	Non seulement la fonction d'inspection des services pourrait être recentrée, mais la formation du personnel et des nouveaux arrivants serait facilitée.	Sous-activité Élaboration de TDR Coût : 7 000 000 FCFA Responsable : IGSEFDD Sous-activité Élaboration des manuels de procédures Coût : 38 000 000 FCFA Responsable : IGSEFDD Sous-activité Formation des agents Coût : 38 000 000 FCFA Responsable : IDSEFDD
Formation sur la réglementation forestière et faunique.	La formation sur la réglementation forestière et faunique est nécessaire pour compléter l'utilisation de manuels de procédures.	Sous-activité Élaboration de syllabus et d'outils de formation Coût : 11 000 000 FCFA Responsable : IGSEFDD Sous-activité Session(s) de formation Coût : 28 000 000 FCFA Responsable : IGSEFDD
Développement et mise en œuvre du SNVL.	L'effet structurant de ce système sur l'ensemble de la gestion forestière est probablement la plus grande opportunité pour renforcer les capacités du ministère.	Sous-activité Validation et mise en application des procédures de contrôle Coût : 185 000 000 FCFA Responsable : CLFT Sous-activité Analyse de système et validation des TDR Coût : 43 000 000 FCFA Responsable : CLFT

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
		Sous-activité Développement de l'application informatique Coût : 650 000 000 FCFA Responsable : CLFT Sous-activité Implantation du système Coût : 650 000 000 FCFA Responsable : CLFT / DGEF
Dotation d'équipement (matériel technique et roulant)	L'inspection des services ne peut se faire dans 12 départements, autant d'aires protégées, sans un minimum d'équipement.	Coût : 72 000 000 FCFA Responsable : Celui qui assure le financement

3.5.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Élaboration de manuels de procédures d'inspection

Il semble y avoir un consensus au niveau des cadres du ministère à l'effet que l'IG devrait se recentrer sur son rôle d'inspection des services. D'ailleurs les textes d'organisation fixant les attributions, sauf pour quelques articles portant à équivoque, sont en général assez clairs sur ce rôle de l'IG. Néanmoins, il semble difficile pour l'IG de se recentrer pour corriger la déviation de mission (contrôle direct des opérateurs) qui s'est faite progressivement au fil des ans. L'élaboration de manuels de procédures a donc pour but de fournir des outils concrets pour réorienter les activités de l'IG. Ces manuels permettront en outre de faciliter la formation du personnel, et notamment les nouveaux arrivants. Concrètement, on parle ici des procédures suivantes :

- Procédures d'audit de la performance des structures (exécution des PTA),
- Procédures d'audit sur l'éthique des agents (lutte anti-corruption),
- Procédures d'enquête sur les cas présumés d'infraction à la réglementation forestière et faunique mal ou non traités par les contrôleurs (DDEF),
- Procédures d'audit sur la gestion financière (budgets de l'État et FF).

En termes opérationnel, l'IG est elle-même responsable de l'élaboration, de la validation et de la mise en application des procédures. Toutefois, des experts peuvent être recrutés pour l'appuyer. Outre la formation des agents sur les procédures qui seront élaborées, il est essentiel que les PTA des différentes inspections reflètent le recentrage des activités. De façon générale, l'activité serait menée en trois temps :

- Sous-activité élaboration de TDR,
- Sous-activité élaboration des manuels de procédures,
- Sous-activité formation des agents.

Formation sur la réglementation forestière et faunique

Dans sa fonction d'auditeur interne, l'IG doit avoir une parfaite maîtrise de la réglementation que doivent appliquer les gestionnaires et contrôleurs de l'administration. Compte tenu des mouvements de personnel dans le ministère depuis quelques années, des formations sur la réglementation forestière et faunique sont donc nécessaires. Il faut aussi tenir compte de la révision du Code forestier qui entraînera d'ici quelques mois ou années, un besoin de mise à jour. Les formations dont il est ici question s'adressent au personnel de l'IG. Toutefois, les outils

préparés (syllabus, résumés, présentations PowerPoint, etc.) pourront servir à organiser des formations pour d'autres clientèles au sein et en dehors de l'administration forestière. L'activité serait réalisée en deux étapes :

- Sous-activité élaboration de syllabus et d'outils de formation,
- Sous-activité session(s) de formation.

Sur le plan opérationnel, l'IG demeure responsable de l'activité mais peut avoir recours à une expertise extérieure, par exemple au niveau de la DGEF ou chez des partenaires dans la gestion des aires protégées qui possèdent déjà des modules de formation sur la réglementation faunique.

Développement et mise en œuvre du SNVL

Le développement et la mise en œuvre du SNVL constituent une démarche longue et complexe. Il n'est donc pas ici question de reprendre l'ensemble de cette démarche dans le plan de renforcement des capacités. Cependant, certains outils qui ont été ou qui restent à développer pour mettre en œuvre le SNVL ont un impact structurant important et permettront de renforcer l'action du ministère notamment pour la gestion forestière (qui inclut le contrôle forestier). Nous avons donc retenu des actions telles que les procédures relatives au contrôle et le développement du système informatique devant servir de colonne vertébrale au SNVL. Il est à noter que certaines formations associées au SNVL pourraient aussi être intégrées à ce plan de renforcement et le sont effectivement. Elles sont cependant présentées dans le cadre du renforcement des structures visées (par exemple les DDEF).

- Sous-activité validation et mise en application des procédures de contrôle

La CLFT a développé une série de procédures dans le cadre du SNVL dont la liste se retrouve à l'annexe 3. Faute de budget, une seule (contrôle de chantier) a fait l'objet de tests en vue de sa validation. Étant donné l'effet structurant de ces procédures, nous incluons l'appui nécessaire pour finaliser, tester et valider ces procédures dans le plan de renforcement. À partir d'une cinquantaine de procédures, il sera possible de faire des regroupements pour initier une dizaine d'opérations visant à tester, finaliser et valider les procédures. Celles qui concernent les missions régaliennes et les attributions actuelles du MEFDD, particulièrement la gestion forestière (autorisations annuelles, déclarations d'abattage, traçabilité, liquidation et recouvrement des taxes, gestion du contentieux) sont particulièrement d'intérêt pour redynamiser le travail des DDEF. Par contre, les procédures qui s'appliquent aux ministères en charge de l'environnement, du travail et de la sécurité sociale ne nous paraissent pas pertinentes dans le cadre du renforcement du MEFDD.

- Sous-activité analyse de système et validation des TDR (SNVL)

L'épine dorsale du SNVL réside dans une application informatique accessible en ligne (application Web-serveur) qui permettra de consigner tous les éléments de la légalité. Il est donc clair que la base de données ainsi créée fournira à l'administration des informations détaillées et/ou compilées, par exemple sur les déclarations d'abattage, qui modifieront profondément les tâches, par exemple celles des DDEF et de la DEP sur le plan des statistiques forestières. Avec ses fonctions de traçabilité, le SNVL permettrait aussi de fournir au SCPFE un outil de deuxième génération après avoir utilisé Woodtrack pendant plusieurs années. En fonction de la conception du système, l'administration pourrait même exécuter différentes tâches directement dans le

système par exemple l'émission des autorisations annuelles de coupe, l'émission la liquidation et le recouvrement des taxes forestières, etc. Nous retenons donc que cette application aurait un pouvoir structurant énorme en termes de renforcement de la performance de l'administration forestière, et c'est pourquoi son développement et son implantation doivent figurer dans le plan de renforcement de capacités.

Tel qu'il a été rapporté dans le diagnostic, il n'existe malheureusement pas de cahier des charges précis pour le développement de l'application, et cela malgré les leçons apprises du projet de traçabilité en attente. Des termes de référence existent et le prestataire pressenti a aussi déposé une proposition technique. Actuellement, la recherche de financement retarde la négociation et la conclusion d'un contrat avec le prestataire présélectionné. Nous croyons cependant que le ministère pourrait élaborer entre-temps un cahier des charges précis pour fixer la conception du système et ses différentes fonctions de sorte que les TDR puissent être validés, et que le Congo ne soit pas ainsi tributaire des propositions d'un opérateur privé. À cette fin, une analyse de système devrait être menée.

- Sous-activité développement de l'application SNVL
- Sous-activité implantation du système informatique SNVL

Étant donné son impact important sur les capacités de l'administration nous retiendrons aussi le développement proprement dit de l'application dont le financement reste à trouver. Enfin, l'implantation d'un tel système concerne des investissements en équipement, formation des utilisateurs, une assistance en période de rodage, etc. L'étude sur les coûts du SNVL réalisée par TEREA en 2013 en présente les différents éléments. Sans entrer dans les détails, nous retiendrons donc l'activité générale « implantation du système » sachant que plusieurs initiatives en cours ou à financer y sont associées, que ce soient les projets d'appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT, les investissements consentis dans le cadre du SIFODD, les renforcements en cours dans le cadre du PFDE ou du BI, etc. En fait il reste beaucoup à faire et à financer pour rencontrer tous les besoins.

Dotation en équipements

L'inspection des services ne peut se faire dans 12 départements, autant d'aires protégées sans un minimum d'équipement. L'équipement technique (GPS, boussoles, etc.) doit aussi être complété par des ordinateurs portables. Malgré que la dotation en équipement informatique doit être vue de façon globale telle que prévue à l'activité 211.3 (voir chapitre 3.2.3) nous faisons ici une mention spéciale pour les ordinateurs portables nécessaires pour réaliser les tâches d'auditeurs qui se déplacent dans les structures et notamment dans 12 régions. Trois véhicules devraient aussi être acquis pour les besoins de l'IGSEFDD.

3.6 Direction générale du développement durable

3.6.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les travaux d'élaboration de la stratégie nationale du développement durable ont bien avancé avec l'organisation du forum sur le développement durable en 2013 qui a permis d'identifier les axes stratégiques et leur déclinaison en activités. Sur cette base, le renforcement de la DGDD passe par le partage des responsabilités en son sein, et la définition d'un mode opératoire au niveau interministériel. La mise en œuvre de la stratégie, à savoir la déclinaison concrète des

activités sur le terrain (identification de l'existant et des lacunes), l'élaboration des indicateurs de suivi, la méthodologie de suivi des indicateurs constituera le programme de travail prioritaire de la direction générale.

La DAF de la DGDD doit aussi être renforcée pour son impact sur la productivité de l'ensemble des directions de la DGDD. Il s'agit de deux systèmes d'information, un pour le budget de fonctionnement et un autre pour la gestion du personnel.

De plus, la DGDD bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.6.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 23 : Actions prioritaires de renforcement de la DGDD

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Révision et adoption des textes fixant l'organisation et les attributions des services de la DGDD	Après 3 ans d'activités et maintenant que la stratégie nationale est connue, les attributions des directions doivent être revues.	Sous activité Étude organisationnelle de la DGDD Coût : 20 000 000 FCFA Responsable : DGDD Sous activité Adoption d'un arrêté Coût : P.M. (mesure politique) Responsable : DGDD
Appui méthodologique	Sur la base de fonctions et tâches revues, des méthodes de travail performantes méritent d'être développées	Coût : 33 000 000 FCFA Responsable : DGDD
Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement	Augmentation substantielle de la productivité de la DAF avec un effet d'entraînement (en termes de productivité) sur toutes les directions de la DGDD bénéficiaires du BF.	P.M. (voir activité 413)
Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel	Augmentation substantielle de la productivité de la DAF avec un effet d'entraînement sur l'utilisation optimale de l'ensemble du personnel de la DGDD.	P.M. (voir activité 414)
Équipement bureautique	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)

3.6.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Révision et adoption des textes fixant l'organisation et les attributions des services de la DGDD

Pour la révision des projets de textes fixant l'organisation et les attributions de la DGDD, il est recommandé de recourir aux services d'experts organisationnels externes de façon à éviter que si c'était fait en interne, le personnel en place fasse passer ses intérêts particuliers au détriment d'une vision d'ensemble.

Dans le cadre de ce travail, on devrait abroger l'idée de mettre en place un service des archives et de la documentation puisque celui qui existe déjà (dans la DCV) doit servir aux deux directions générales (DGEF et DGDD). On devra aussi tenir compte de la répartition des responsabilités entre les directions de la DGDD et les autres ministères.

Appui méthodologique

Lorsque les tâches de chaque direction de la DGDD auront été définies en fonction des activités qui découlent de la stratégie nationale et fixées par un arrêté ministériel, un appui méthodologique pourrait être nécessaire pour développer un programme annuel de travail type de même que les actions de terrain nécessaires. Par exemple, les indicateurs de suivi de la stratégie nécessitent que des méthodologies de collecte des données soient développées pour rendre le travail des directions de la DGDD efficace et efficient. La centralisation et à la compilation des données fournies par les autres ministères devrait nécessiter la mise en place d'une base de données et des procédures de mise à jour.

Cet appui est toutefois prévu vers la fin de la période du plan de renforcement puisque la déclinaison de la stratégie nationale en activités concrètes et l'établissement de mécanismes de coordination interministérielle peut prendre encore une année ou deux.

Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré pour le BF

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DAF de la DGDD d'enregistrer le budget approuvé et ensuite de traiter les engagements directement dans le système de sorte qu'une situation des engagements par rapport au budget et aux crédits disponibles puisse être produite en temps réel. La comptabilité des décaissements doit être gérée dans le même système. Bien qu'il faille tenir compte de l'initiative de la Direction Générale du budget sur l'élaboration d'un système de gestion des fonds publics, nous préconisons l'option d'une application maison plus conviviale et adaptée mais quand même compatible avec les directives de MEFB.

En fait, il s'agit du même système qui sera développé pour la DAF de la DDEF et qui sera répliqué intégralement à la DAF de la DGDD.

Développement et mise en œuvre d'un système de gestion informatisé du personnel

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DAF de la DGDD d'effectuer toutes les tâches associées à la gestion du personnel tout en maintenant à jour une base de données. En fait, il s'agit du même système qui sera développé pour la DAF de la DDEF et qui sera répliqué intégralement à la DAF de la DGDD.

En fait, il s'agit du même système qui sera développé pour la DAF de la DDEF et qui seront répliqué intégralement à la DAF de la DGDD.

Autres actions

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DAF de la DGDD bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont la DGDD bénéficiera également.

3.7 Direction générale de l'économie forestière / Direction des forêts

3.7.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement de la DF ont été retenues pour améliorer les capacités en aménagement et en gestion forestière. La stratégie de renforcement de la DF s'articule autour de quatre piliers : i) une formation poussée en aménagement forestier, ii) le renforcement des moyens logistiques, iii) le développement et l'implantation du SNVL, et iv) l'équipement bureautique, le système et un local d'archivage.

La loi 13-2003 du 10 avril 2003 portant Code de l'eau, le décret 2008-66 du 3 avril 2008 portant approbation des statuts de l'organe de régulation du secteur de l'eau ainsi que la loi 38-2008 du 31 décembre 2008 portant création de l'Agence nationale de l'hydraulique rurale font que la gestion de l'eau est rattachée au ministère de l'énergie et de l'hydraulique. Le bureau de la conservation des eaux ne sera donc pas considéré parmi les priorités de renforcement.

Certaines activités de la DF en cours ou prévues méritent d'être appuyées et le sont par ailleurs déjà dans le cadre du PFDE (moyens logistiques) et/ou d'initiatives d'autres partenaires. Il faut aussi tenir compte du fait que les formations en légalité forestière prévues dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT bénéficieront également à la DF même si elles sont présentées au chapitre sur les DDEF.

Sur un plan institutionnel, le décret fixant les attributions de la DGEF qui traite de la Direction des forêts et de son service des inventaires et des aménagements forestiers doit être revu. En effet, l'institutionnalisation du CNIAP après une phase projet, rend ce travail nécessaire pour éviter les doublons et en général pour clarifier le rôle des uns et des autres. Cet exercice sera mené pour traiter aussi du cas de la DFAP versus l'ACFAP (décrit au chapitre 3.8).

Enfin, la DF bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel (p.ex. la formation d'OPJ) et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.7.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 24 : Actions prioritaires de renforcement de la DF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.	Partage des rôles entre le SIAF de la DF et le CNIAP Partage des rôles entre la DFAP et l'ACFAP.	Sous-activité Étude organisationnelle Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : DEP Sous-activité Nouveau décret Coût : 0 (mesure politique) Responsable : DEP
Formation poussée des cadres en aménagement forestier.	Validation/suivi des plans d'aménagement présents et futurs; Élaboration des textes, finalisation des normes de validation et de suivi des différentes phases de l'aménagement (inventaire, plan d'aménagement, plans de gestion)	Coût : 18 000 000 FCFA. Responsable : CNIAP/PAGEF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Appui à la rédaction des normes de validation et se suivi des différentes phases de l'aménagement (inventaire, plan d'aménagement, plans de gestion)	Donner à la DF et à l'ensemble du ministère un cadre méthodologique fiable et officiel permettant l'élaboration et la validation des plans d'aménagement et facilitant la formation des cadres.	Coût : P.M. (Financement acquis : en cours de rédaction par le PAGEF) Responsable : PAGEF/CNIAF
Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière	Ces normes n'existent pas et son nécessaires pour compléter le dispositif d'aménagement forestier durable.	Coût : 21 000 000 FCFA Responsable : DF
Moyens de déplacement indépendants des sociétés (4 véhicules)	Afin de garantir l'impartialité et l'efficacité du suivi/contrôle	Coût : 91 000 000 FCFA Responsable : Celui qui assure le financement
Développement et mise en œuvre du SNVL	Ce système d'information fournira à la DF toutes les informations de gestion utile au suivi et contrôle	P.M. (voir activité 415)
Équipement bureautique	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'Internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)
Local d'archivage	Stockage des documents d'aménagement dans des conditions décentes	Coût : 0 Responsable : DGEF et Service de l'archivage et de la documentation

3.7.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF

Avec la fin de la phase projet du CNIAF, il devient important de revoir les rôles du SIAF. Certains lui voient un rôle normatif, laissant l'exécution au CNIAF, alors que d'autres, constatant que le CNIAF n'élabore pas lui-même les plans d'aménagement, verrait d'un bon œil de confier le normatif et le suivi/contrôle au CNIAF, ce qui militerait pour la disparition du SIAF. Une étude et des consultations devraient permettre de déterminer la meilleure formule de partage des rôles entre le SIAF de la DF et le CNIAF, et en bout de ligne de proposer un nouveau décret pour remplacer celui de 1998 sur l'organisation et les attributions de la DGEF. Notons que cet exercice devra traiter aussi du cas de la DFAP versus l'ACFAP.

Formation en aménagement forestier poussée

La validation et le suivi des plans d'aménagement présents et futurs est une condition *sine qua non* de l'aménagement forestier durable au Congo. Les procédures et les normes de réalisation, contrôle, validation et de suivi des plans d'aménagement et de toutes leurs activités sous-jacentes doivent être finalisées. Elles sont en cours d'élaboration au PAGEF. La validation et le suivi des plans d'aménagement nécessitent un renforcement par des formations du personnel encore jeune. Une formation en inventaire d'aménagement et en calcul de possibilité a été d'ailleurs déjà donnée par le PAGEF à des agents du CNIAF. Il est probable qu'une formation en aménagement ait lieu pour de nouvelles personnes au cours du PAGEF 2 (CNIAF + SIAF) mais sans certitude car l'étude de faisabilité du PAGEF 2 n'est pas faite. Mais il est aussi possible

d'obtenir une formation de ce type à l'institut FORHOM. Nous budgétisons donc cette activité en externe, à raison de 15 j de mission.

Appui à la rédaction des normes d'aménagement

La DF et l'ensemble du ministère doivent avoir un cadre méthodologique fiable et officiel leur permettant d'élaborer et de valider des plans d'aménagement et facilitant la formation des cadres. Ce travail est en cours dans le cadre du PAGEF.

Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière

Bien que par le passé, un service de l'exploitation forestière ait existé à la DVRF, il est préférable de confier à la DF (à travers ses services de la gestion forestière et des inventaires et aménagements) la responsabilité de créer des normes d'exploitation forestière pour une optimisation des procédés d'exploitation (exploitation faible impact).

Moyens de déplacement indépendants des sociétés (véhicules)

Il est à prévoir au moins 4 véhicules au niveau de la Direction des forêts, le PDFE ayant équipé certaines DD et brigades mais pas la direction de Brazzaville.

Autres actions

La DF sera bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer toutes les opérations forestières (abattages, entrées usine, production des usines, exportation, taxes émises et recouvrées, etc.). La tâche de suivi de la gestion effectuée par les directions départementales et des opérations forestières sera facilitée, permettant à la DF de focaliser ses contrôles sur les cas d'incohérence.

La dotation d'équipement bureautique permettra aussi de renforcer la DF bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont la DF bénéficiera également.

Local d'archivage

Le SIAF a la responsabilité de stocker les archives concernant les concessions forestières. Dans le cadre de l'activité 421, le service des archives et de la documentation devra porter une attention particulière à ce « sous-système » de classement et d'archivage et voir les possibilités de disposer d'un local à cet effet dans l'aile de l'immeuble abritant la DGEF.

3.8 Direction générale de l'économie forestière / Direction de la faune et des aires protégées

3.8.1 Stratégie spécifique de renforcement

Depuis la création en 2012 de l'Agence Congolaise de la Faune et des Aires Protégées (ACFAP) chargée de mettre en œuvre sur le terrain la politique nationale en matière de gestion de la faune, des aires protégées et des USLAB, le rôle de la DFAP doit être remis en question pour éviter les doublons et les conflits de compétences. En fait, le décret qui fixe l'organisation et les attributions de la DGEF doit être mis à jour.

Plusieurs options méritent d'être étudiées : disparition complète de la DFAP, laisser un rôle « normatif » à la DFAP et un rôle d'exécution à l'ACFAP, répartir le champ territorial de compétence, les aires protégées à l'Agence et les zones banales à la DFAP à travers les DDEF. Bien que la présente étude recommande la première option (passation complète des responsabilités à l'Agence) une étude et des consultations devraient permettre de déterminer la meilleure formule et en bout de ligne de proposer un nouveau décret pour remplacer celui de 1998 sur l'organisation et les attributions de la DGEF. Notons que cet exercice devra traiter aussi du cas du SIAF de la DF versus le CNIAP.

Mais dans tous les cas, il est déjà admis que l'Agence hérite des tâches d'exécution sur le terrain. À cette fin, l'ACFAP a l'intention de se déployer progressivement par la création d'antennes, ce qui pourrait coûter très cher alors que l'aspect progressif pourrait rendre compliqué le transfert des pouvoirs entre la DFAP (DDEF) et l'Agence. La présente étude recommande plutôt de développer d'urgence un plan de passation des responsabilités.

3.8.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 25 : Actions prioritaires de renforcement de la DFAP

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.	Partage des rôles entre le SIAF de la DF et le CNIAP Partage des rôles entre la DFAP et l'ACFAP.	Sous-activité Étude organisationnelle Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : DEP Sous-activité Nouveau décret Coût : 0 (mesure politique) Responsable : DEP
Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP	Certaines des activités de gestion de la faune et des AP sont encore exercées par la DFAP (ex : émission des permis de chasse, suivi et recouvrement des amendes liées aux activités illégales, etc.). Il est nécessaire de mettre en place un plan de passation des responsabilités sur le court et moyen terme entre la DFAP et l'ACFAP de manière à assurer la continuité et l'efficacité des tâches de gestion sans créer de gap dans le temps.	Sous activité Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités Coût : 57 000 000 FCFA Sous activité Mise en œuvre du plan de passation Coût : 250 000 000 FCFA (provisionnel)

3.8.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF

Il s'agit de la même activité qui a été d'abord présentée au chapitre sur la DF pour traiter de la problématique du partage des rôles entre le SIAF et le CNIAP.

Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP

Le plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP doit permettre de garantir la continuité des activités réalisées sur le terrain aussi bien au niveau des aires protégées que des

USLAB dans les concessions forestières, et dans les zones dites banales avec les brigades mixtes (ces entités dépendant toujours aujourd'hui directement de la DGEF).

Dans le cadre de la présente étude, nous aurions tendance à préconiser une formule drastique de transfert, par exemple :

- Par décision du ministre, dorénavant les conservateurs d'AP relèvent du directeur général de l'ACFAP; il en est de même pour les coordonnateurs des USLAB;
- Par décision du ministre, on remplace dès aujourd'hui l'affiche sur la porte du chef de service faune et aires protégées de chaque DDEF par « antenne ACFAP » et on identifie dans chaque brigade un agent qui relève dorénavant de cette antenne.

Cette façon de procéder assurerait la continuité du service et ne coûte rien. Progressivement, au gré des budgets disponibles, l'ACFAP pourrait prendre une autonomie logistique en s'installant dans ses propres locaux. Mais nous recommanderons une étude qui permettra de procéder aux consultations nécessaires.

Une expertise court-terme est préconisée pour avoir l'objectivité nécessaire et devrait permettre de :

- Identifier et analyser les options de transfert;
- Définir la stratégie et le chronogramme de passation des responsabilités par zone d'action (i.e. aires protégées, concessions forestières et zones banales);
- Proposer le PTA de la dernière année de la DFAP qui devra permettre de transférer dossiers et archives;
- Proposer une éventuelle réaffectation du personnel de la DFAP vers l'ACFAP;
- Proposer un plan d'organisation logistique de l'ACFAP notamment pour le fonctionnement des antennes départementales et des brigades.
- Identifier tous les coûts associés au transfert de responsabilité.

On retrouve à cet effet une note conceptuelle à l'annexe 2.4.

Mise en œuvre du plan de transfert des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP

La première tâche de mise en œuvre consiste en la préparation l'adoption des textes (décision ministérielle ou arrêté). Cette tâche n'implique aucun coût. Ensuite, la passation effective pourrait entraîner des coûts de réorganisation, l'achat d'équipement, etc. Nous ne sommes malheureusement pas en mesure de les chiffrer précisément tant que la formule de transfert n'est pas connue. Nous proposons cependant de prévoir une enveloppe qui pourrait être requise à moyen terme dans le cadre de ce plan de renforcement.

3.9 Direction générale de l'économie forestière / Direction de la valorisation des ressources forestières

3.9.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement de la DVRF ont été retenues pour lui permettre d'avoir un impact plus important sur la politique de transformation nationale du bois. Le recrutement et la formation de deux ingénieurs en sciences du bois, puis l'organisation de la formation en interne constitue la première étape de la stratégie.

Certaines activités de la DVRF méritent d'être appuyées et le sont par ailleurs déjà dans le cadre de certains projets. Bien que ce plan de renforcement ne vise pas à appuyer les activités régulières de la direction, un appui de type méthodologique pourrait permettre de faire progresser certaines activités tout en développant l'expertise au sein de la direction. C'est dans cet esprit qu'un appui peut être donné pour réaliser les études préalables à la création d'un centre de formation en métiers du bois au Congo, pour développer une méthodologie appropriée pour la réalisation de l'inventaire des PFNL, pour aborder la problématique d'approvisionnement des centres urbains en bois, et pour développer un plan national d'industrialisation.

L'analyse des attributions nous a révélé qu'il ne serait pas pertinent de recréer au sein de la DVRF, un service d'exploitation forestière. Un appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière a donc été prévu dans le cadre du renforcement de la DF.

Étant donné sa faible dotation actuelle, un minimum de matériel roulant doit être acquis au bénéfice de la DVRF.

Enfin, la DVRF bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel (recrutement et formation) et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion Internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage. La DVRF sera aussi bénéficiaire du SNVL si ce dernier permet d'enregistrer les données relatives aux opérations des unités de transformation. Par un de ses modules, le SNVL devrait aussi normalement fournir à la DVRF le système d'information qu'il lui manque pour gérer les agréments.

3.9.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 26 : Actions prioritaires de renforcement de la DVRF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois, complété par la formation de trois ingénieurs ainsi que l'organisation d'une formation en interne.	Actuellement, la direction ne compte qu'un seul ingénieur ayant les connaissances requises pour la mission demandée.	Sous activité Recrutement de cadres contractuels Coût : P.M. (dépense récurrente à prendre en charge par le FF) Responsable : DGEF Sous activité Formation d'ingénieur en sciences du bois Coût : 68 000 000 FCFA Responsable : DVRF/DEP
Appui méthodologique	Renforcement des capacités méthodologiques au sein de la direction; expertise développée sur le tas.	Sous activité Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois Coût : 25 000 000 FCFA Responsable : DVRF Sous activité Études préalables à un plan national d'industrialisation Coût : 25 000 000 FCFA Responsable : DVRF Sous activité Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois Coût : 25 000 000 FCFA Responsable : DVRF Sous activité Méthodologie de l'inventaire des PFNL

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
		Coût : 25 000 000 FCFA Responsable : DVRF
Dotation en matériel roulant (3 voitures)	La DVRF n'a actuellement aucun véhicule pour assurer ses missions.	Coût : 59 000 000 FCFA Responsable : Celui qui assure le financement
Développement et mise en œuvre du SNVL.	Ce système d'information fournira à la DVRF les données nécessaires au suivi de l'activité des unités de transformation.	P.M. (voir activité 415)
Équipement bureautique.	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)

3.9.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Recrutement et formation de deux ingénieurs en sciences du bois, et organisation de la formation en interne

Actuellement, la direction ne compte qu'un seul ingénieur ayant les connaissances requises pour assurer le contrôle et le suivi des industries forestières, la conception de la réglementation en matière d'industrie du bois, la promotion, l'application de la réglementation... En outre, 80 % des effectifs de la DVRF seront à la retraite dans 3 ans. Il est donc nécessaire de renouveler et de compléter l'effectif. Les besoins en recrutement sont traités au chapitre 4. Mais dans l'immédiat, deux ingénieurs doivent être recrutés sur une base contractuelle pour éviter les lenteurs de la fonction publique et permettre la sélection des meilleurs profils disponibles. Le recrutement doit être effectué sur la base d'un concours. Ces deux recrues, plus un autre agent de la DVRF, devront ensuite être formées à l'École Supérieure du Bois à Nantes (France) avec entrée sur concours EG@². Il s'agit d'une formation de 3 ans avec des frais de scolarité de 4 500 € par an. Une allocation mensuelle de 600 € est nécessaire pour les frais de séjour. À leur retour, un plan de formation devra être élaboré pour transmettre l'expertise à d'autres agents du service. Il s'agirait d'une autoformation encadrée par les trois diplômés, et complétée par des stages en entreprises.

- Sous activité recrutement de cadres contractuels
- Sous activité formation d'ingénieur en science du bois

Appui méthodologique

Le renforcement des capacités par un appui méthodologique à la réalisation d'études passe par l'expérience et la responsabilisation. À défaut de compétences en interne, la DVRF pourrait piloter (TDR, exploitation de l'étude) certaines études réalisées en sous-traitance. Mais pour une question de renforcement, nous préconisons l'appui d'une assistance technique pour que

² EG@ : http://www.euro-graduation-access.org/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=62

l'étude puisse être réalisée en interne. L'idée n'est donc pas de confier le mandat de l'étude à un consultant mais bien de recourir aux services d'un consultant pour appuyer la DVRF notamment pour établir la méthodologie, encadrer et valider le travail qui serait réalisé par des agents de la direction.

Quatre thématiques prioritaires sont recommandées :

- La faisabilité de la création d'un centre de formation des métiers du bois (aucune école pour les métiers du bois n'existe au Congo hormis pour la menuiserie au CETM à Pointe Noire, dont la réhabilitation a été lancée en 2013; les formations en sciences du bois sont uniquement disponibles à l'étranger : École Supérieure du Bois ESB, France, ENEF Gabon),
- Les études préalables à un plan national d'industrialisation (le PFDE, dans son PTA de 2014, a prévu une étude sur la stratégie nationale de développement des PME dans la menuiserie),
- Les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois,
- La méthodologie de l'inventaire des PFNL.

On retrouve à l'annexe 2.2 une note conceptuelle (ébauche de TDR) pour de telles études où l'approche d'encadrement est décrite.

Dotation en matériel roulant

Il est à prévoir au moins 3 véhicules au niveau de la DVRF pour permettre notamment au service des PFNL d'assurer sa mission d'inventaire / gestion / vulgarisation / domestication de certains PFNL, et de même, au service des industries du bois s'assurer les siennes.

Autres actions

La dotation d'équipement bureautique permettra aussi de renforcer la DVRF bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont la DVRF bénéficiera également.

Le développement du SNVL est une activité de renforcement qui bénéficiera à la DVRF que que l'activité (activité 415) soit associée à l'IGSEFDD.

3.10 Direction générale de l'économie forestière / Direction administrative et financière

3.10.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement de la DAF ont été retenues surtout pour leur fort impact sur la productivité de l'ensemble des structures de l'administration forestière. Il s'agit de deux systèmes d'information, un pour le budget de fonctionnement et un autre pour la gestion du personnel.

De plus, la DAF bénéficiera des actions de renforcement général associées au personnel et à d'autres structures, par exemple au niveau de la bureautique autant sur le plan des équipements (réseau local, connexion internet) que sur le plan de la formation sur les logiciels courants, du classement et de l'archivage.

3.10.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 27 : Actions prioritaires de renforcement de la DGEF/DAF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement.	Augmentation substantielle de la productivité de la DAF avec un effet d'entraînement (en termes de productivité) sur toutes les structures bénéficiaires du BF.	Sous activité Analyse de système Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous activité Développement de l'application et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : Service informatique (TDR), SIFODD ou consultant informatique (exécution)
Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel.	Augmentation substantielle de la productivité de la DAF avec un effet d'entraînement sur l'utilisation optimale de l'ensemble du personnel du ministère.	Sous activité Analyse de système Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous activité Développement de l'application et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : Service informatique (TDR), SIFODD ou consultant informatique (exécution)
Équipement bureautique.	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'Internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (voir activité 421)

3.10.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré pour le BF

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DAF d'enregistrer le budget approuvé et ensuite de traiter les engagements directement dans le système de sorte qu'une situation des engagements par rapport au budget et aux crédits disponibles puisse être produite en temps réel. La comptabilité des décaissements doit être gérée dans le même système. Bien qu'il faille tenir compte de l'initiative de la Direction Générale du budget sur l'élaboration d'un système de gestion des fonds publics, nous préconisons l'option d'une application maison plus conviviale et adaptée mais quand même compatible avec les directives de MEFB. Nous préconisons fortement de mener cette activité en deux étapes.

- Sous-activité analyse de système

Sous la responsabilité du service informatique, des TDR pour l'analyse de système doivent être élaborés puis validés avec la Direction administrative et financière. L'analyse de système doit permettre d'identifier toutes les tâches et processus associés à la gestion du BF et donc de développer le diagramme logique de l'application, lister ses fonctions et menus, ainsi que les données à traiter. Le SIFODD ou un consultant en système d'information pourraient se voir confier ce mandat.

- Sous-activité développement de l'application et implantation

Le développement informatique de l'application doit se faire suivant un cahier des charges que le service informatique aura élaboré suite à l'analyse de système. L'exécution du mandat peut être confiée au SIFODD ou à un consultant informatique. La phase d'implantation comprend l'installation et la configuration du logiciel sur le serveur et les ordinateurs, et la formation des utilisateurs.

Pour des raisons de durabilité, le service informatique (DCV) doit assurer le suivi de cette activité même si le mandat est réalisé par le SIFODD ou en sous-traitance par une firme informatique.

Développement et mise en œuvre d'un système de gestion informatisé du personnel

Le système d'information intégré dont il est question doit permettre à la DAF d'effectuer toutes les tâches associées à la gestion du personnel tout en maintenant à jour une base de données. Nous ne préconisons pas l'achat d'un logiciel du commerce puisque ce type de logiciel est généralement conçu autour de la fonction de paye. Or, la DAF de la DGEF ne gère pas cet aspect qui est du ressort de la fonction publique. Nous recommandons l'option d'une application maison plus conviviale et adaptée.

Dans le cadre du PTA 2014 du PFDE, un appui à l'amélioration des systèmes de gestion financière et des ressources humaines est prévu. Nous recommandons que l'appui concernant le système de gestion des ressources humaines suive la présente proposition. Des formations et des ateliers de formation sont aussi prévus dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il est recommandé que ces formations et ateliers soient réalisés uniquement à la suite du développement de l'application informatique.

- Sous-activité analyse de système

Sous la responsabilité du service informatique, des TDR pour l'analyse de système doivent être élaborés puis validés avec la Direction administrative et financière. L'analyse de système doit permettre d'identifier toutes les tâches et tous les processus associés à la gestion du personnel et donc de développer le diagramme logique de l'application, lister ses fonctions et menus, ainsi que les données à traiter. Le SIFODD ou un consultant en système d'information pourrait se voir confier ce mandat.

- Sous-activité développement de l'application et implantation

Le développement informatique de l'application doit se faire suivant un cahier des charges que le service informatique aura élaboré suite à l'analyse de système. L'exécution du mandat peut être confiée au SIFODD ou à un consultant informatique. La phase d'implantation comprend l'installation et la configuration du logiciel sur le serveur et les ordinateurs, et la formation des utilisateurs.

Pour des raisons de durabilité, le service informatique (DCV) doit assurer le suivi de cette activité même si le mandat est réalisé par le SIFODD ou en sous-traitance par une firme informatique.

Autres actions

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DAF bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont la DAF bénéficiera également.

3.11 Direction générale de l'économie forestière / Directions départementales de l'économie forestière

3.11.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement des directions départementales ont été retenues surtout pour leur impact sur la gestion incluant le contrôle de premier niveau de l'exploitation forestière, industrielle comme artisanale. Le développement et l'implantation du SNVL constitue le premier pilier de ce renforcement étant donné qu'il devrait modifier sensiblement les pratiques des directions départementales dans leurs actes de gestion, dans les procédures de contrôle, et dans le traitement de l'information, notamment celle reliée aux statistiques forestières.

Le deuxième pilier de la stratégie concerne les formations prévues ou non dans le cadre du FLEGT. Les formations associées au SNVL pour les DDEF sont effectivement intégrées au présent plan de renforcement. De plus, des formations complémentaires sont recommandées en législation / gestion du contentieux / rédaction de PV, et en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres, reconnaissance des bois. Dans le contexte du transfert de responsabilité entre la DGEF et l'ACFAP, nous n'avons pas inclus la formation sur la lutte anti-braconnage dans le renforcement des DDEF mais bien dans celui de l'ACFAP.

Le troisième pilier concerne la formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades.

Enfin, la dotation en moyens de déplacement en cours dans le cadre du PFDE devrait contribuer fortement au renforcement ainsi que la dotation en équipement VSAT (avec abonnements).

De plus, les DDEF bénéficieront des actions de renforcement général associées au personnel et à d'autres structures, par exemple le plan de la formation sur les logiciels courants, le système de classement et d'archivage.

3.11.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 28 : Actions prioritaires de renforcement des DDEF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Développement et mise en œuvre du SNVL.	Amélioration significative de la gestion forestière et du traitement de l'information.	Coût : P.M. (activité 415)
Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures	Ces formations sont nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble des procédures développées pour le SNVL	Coût : 215 000 000 FCFA Responsable : CLFT
Formations complémentaires de base des brigades de contrôle - en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres - en législation / gestion du contentieux	Efficacité des postes de contrôle, et des contrôles en forêt, légalité des PV et efficacité de leur suivi/recouvrement.	Coût : 27 000 000 FCFA Responsable : DGEF
Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades	Amélioration du suivi et de la mise en œuvre des plans d'aménagement.	Coût : 26 000 000 FCFA Responsable : PAGEF II ?
Équipement bureautique.	Compte tenu de la nature du travail, l'utilisation de tableurs et l'accès à l'internet et au courrier électronique sont indispensables.	P.M. (voir activité 211)
Système de classement et d'archivage et	Il s'agit d'une amélioration de base	P.M.

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
formation des secrétaires.	comme dans toutes les directions.	(voir activité 421)
Moyens de déplacement (voitures, motos, coques) et réhabilitation des locaux dans le cadre du PFDE	Efficacité du service	Coût : P.M. (Prévu dans le PTA 2014 du PFDE)
Abonnement pour antenne VSAT	Transmissions des rapports, connexion Internet pour le SNVL	Coût : P.M. (accord de la banque mondiale dans le cadre du PFDE)

3.11.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

SNVL

Le développement et la mise en œuvre du SNVL devrait permettre d'enregistrer les actes de gestion (autorisations annuelles de coupe, émission et recouvrement des taxes forestières, etc.) effectués par les DD et toutes les opérations forestières réalisées par les sociétés (abattages, entrées usine, production des usines, exportation, etc.). Il s'agira donc d'une révision majeure des manières de faire des directions départementales leur permettant de focaliser leur action sur le suivi des aménagements et le contrôle des opérations. Cette activité est prévue dans le chapitre sur l'IGSEFDD.

Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT (formation, élaboration de manuels de procédures)

Dans le cadre de l'appui de l'UE à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT, un plan de formation a été élaboré. L'annexe 3 présente les formations prévues. Nous intégrons ces formations au présent plan de renforcement sachant que si le projet d'appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT est responsable de livrer les formations, les budgets pour prendre en charge l'organisation logistique de ces formations restent à trouver.

Formations complémentaires de base au niveau des DD et des brigades

Il s'agit de formations de base pour améliorer l'efficacité des brigades de contrôle (formation en législation / gestion du contentieux / rédaction de procès-verbaux, formation en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres, formation en reconnaissance des bois), pour compléter les formations prévues dans le cadre du FLEGT. Les coûts à prendre en compte concernent les honoraires des formateurs et l'organisation logistique des formations.

Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades

La finalisation des plans d'aménagement du massif Sud du Congo, prévue en 2015, nécessite de la part du personnel de terrain chargé du suivi et du contrôle, une connaissance des mécanismes de l'aménagement. Actuellement, cette connaissance est insuffisante voire inexistante. Une formation des cadres du Ministère à Brazzaville (CNIAF) a commencé (traitement des données) et doit continuer pour les techniques d'aménagement elles-mêmes, mais cette formation ne concerne pas les directions départementales, pourtant situées en première ligne du contrôle de terrain. Cette formation doit au minimum concerner les chefs de brigade et les cadres chargés de la gestion de la forêt dans des directions départementales.

Moyens de déplacement, équipement technique et abonnement VSAT

Un financement du PFDE prend en charge ces activités qui permettront aux DD et aux brigades de réaliser leur mission de terrain et de mieux faire circuler l'information.

Autres actions

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer les DDEF bien que cette activité (activité 211) se retrouve dans le chapitre sur la DCV (service informatique). Il en est de même pour le système de classement et d'archivage et la formation des secrétaires dont les DDEF bénéficieront également.

3.12 Agence congolaise de la faune et des aires protégées

3.12.1 Stratégie spécifique de renforcement

L'ACFAP est une structure jeune (création par la loi n°34-2012 du 31 octobre 2012). Aujourd'hui, l'ACFAP est toujours en phase d'installation et d'organisation. La stratégie de renforcement s'articule donc autour de la planification du développement organisationnel de l'Agence, le recrutement et la formation du personnel, la dotation en équipements, et un système de gestion des permis de chasse.

Cette stratégie de renforcement tient compte que l'ACFAP se verra transférer l'ensemble des responsabilités qu'elle partage actuellement avec la DFAP à travers les DDEF et les brigades. Une étude permettant d'élaborer un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP fait aussi partie des activités de renforcement.

3.12.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 29 : Actions prioritaires de renforcement de l'ACFAP

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP	Certaines des activités de gestion de la faune et des AP sont encore exercées par la DFAP (ex : émission des permis de chasse, suivi et recouvrement des amendes liées aux activités illégales, etc.). Il est nécessaire de mettre en place un plan de passation des responsabilités sur le court et moyen terme entre la DFAP et l'ACFAP de manière à assurer la continuité et l'efficacité des tâches de gestion sans créer de gap dans le temps.	P.M. (voir activité 315)
Élaboration d'un plan détaillé visant la mise en œuvre des attributions de l'Agence et la mise en place des organes de gestion et de consultation de l'Agence à court et moyen terme.	Dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service, ce plan servira de base pour la mise en place des différents organes (i.e.: comité scientifique, comité national des AP, comités locaux par aire protégée, etc.) et pour la définition des modalités de mise en œuvre des attributions de l'Agence.	Sous-activité État des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Direction Générale Financement : USFS Sous-activité Mise en place des organes de gestion et de consultation Coût : P.M. (le fonctionnement des divers comités est une dépense récurrente de fonctionnement) Responsable : Direction Générale
Renforcement sur la recherche de financements	Dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service, un accompagnement sera fourni pour	Coût : 17 000 000 FCFA Financement : USFS Responsable : Direction Générale et

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
	développer les capacités en recherche de financement.	direction de la coopération et des activités génératrices de revenus
Mise à niveau des agents techniques par des formations	Dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service, des études sur les besoins seront menées et des formations fournies.	Coût : 46 000 000 FCFA Responsable : Direction Générale Financement : USFS/Kenya Wildlife Service
Équipement des brigades d'éco-gardes dans les aires protégées, les USLAB et les brigades en PDA et formation des équipes à leur utilisation	Le suivi et la transparence des activités de lutte contre les activités illégales et le suivi de la faune sur le terrain ont besoin d'un renforcement.	Coût : 118 000 000 FCFA Responsable : Direction technique et scientifique
Recrutement et formation d'éco-gardes pour les aires protégées	De nombreuses aires protégées ne disposent pas de brigades d'éco-gardes pour le suivi de la faune et la surveillance des activités illégales (uniquement un conservateur et éventuellement un adjoint).	Sous-activité Étude des besoins d'éco-gardes pour répondre aux besoins des AP Coût : 42 000 000 FCFA Responsable : Direction technique et scientifique Sous-activité Recrutement des éco-gardes Coût : P.M. (budgets de l'agence, ou contribution de projets, ou fonction publique) Responsable : Direction technique et scientifique Sous-activité Formation des éco-gardes Coût : 46 000 000 FCFA Responsable : Direction technique et scientifique
Formation en gestion de faune et d'aires protégées	Réalisation/évaluation des plans d'aménagement des aires protégées	Coût : 23 000 000 FCFA Responsable : CNIAP / ACFAP
Système de gestion des permis de chasse	Le passage de la gestion de la faune de la DGEF à l'Agence est une occasion de mettre un système rigoureux et transparent pour l'émission des permis de chasse et le recouvrement des droits afférents	Sous-activité Analyse de système et élaboration du cahier des charges Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : ACFAP Sous-activité Développement de l'application informatique et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : ACFAP

3.12.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP

Il s'agit de la même activité qui est décrite dans le chapitre 3.8 sur la DFAP.

Élaboration d'un plan détaillé visant la mise en œuvre des attributions de l'Agence et la mise en place des organes de gestion et de consultation de l'Agence à court et moyen terme.

Le plan quinquennal proposé initialement par l'Agence prévoit un budget de fonctionnement et d'investissement bien supérieur aux disponibilités actuelles (environ 2%) alors que la mise en œuvre des attributions de l'Agence bute sur plusieurs contraintes. Une étude détaillée devrait notamment permettre d'analyser l'efficacité des activités actuellement réalisées, les enjeux à court et moyen terme, les modalités de consultation des parties prenantes, afin de prioriser les

différentes activités dont l'ACFAP est responsable en fonction de prévisions budgétaires réalistes. Cette étude pourra être réalisée dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service (projet de renforcement des capacités institutionnelles et technique de l'ACFAP prévu sur 3 ans et reconductible 2 ans). Ce plan servira aussi de base pour la mise en place des différents organes (i.e.: comité scientifique, comité national des AP, comités locaux par aire protégée, etc.) L'activité sera réalisée en deux temps :

- Sous-activité état des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques
- Sous-activité mise en place des organes de gestion et de consultation

Le coût de l'état des lieux représente la prise en charge de l'assistance technique dans le cadre d'un financement déjà offert par USFS. La mise en place des organes de gestion constitue une mesure politique (décision ou arrêté sur la composition des comités). Quant au coût de fonctionnement des différents comités, il n'est pas pris en compte dans le présent plan de renforcement puisqu'il s'agit d'une dépense récurrente de fonctionnement.

Renforcement sur la recherche de financements

Aujourd'hui, l'ACFAP ne reçoit pas encore de financements autres que le budget de fonctionnement et les crédits du Fonds forestier qui correspondent à moins de 2% de ses besoins estimés dans le cadre de son plan quinquennal 2014-2019. Il est donc indispensable que celle-ci parvienne à mobiliser des nouvelles sources de financement externes (projets, partenariats avec des ONG, etc.). Pour renforcer les capacités de l'ACFAP dans ce domaine, il est préconisé de donner une formation en rédaction de projets et demandes de financement aux agents de la direction de la coopération et des activités génératrices de revenus et de les appuyer/suivre sur le court terme afin d'identifier les parties prenantes, les potentiels bailleurs, les méthodologies de recherche de partenariat/appels à projet, etc.

Dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service, un accompagnement sera fourni pour développer les capacités en recherche de financement. Le coût de l'activité représente la prise en charge de l'assistance technique dans le cadre d'un financement déjà offert par USFS.

Mise à niveau des agents techniques par des formations

Dans le cadre d'un appui proposé par US Forest Service, des études sur les besoins seront menées. Des formations seront organisées par USFS et par le Kenya Wildlife Service en matière d'écotourisme. Le coût de l'activité représente la prise en charge de l'assistance technique dans le cadre d'un financement déjà offert par USFS.

Équipement des brigades d'éco-gardes dans les aires protégées, les USLAB et les brigades en PDA et formation des équipes à leur utilisation

Les différents intervenants sur la gestion des aires protégées (agents du ministère, ONG partenaires, etc.) sont d'avis qu'il subsiste des questionnements sur la mise en œuvre des actions de terrain au niveau des USLAB et des AP et des problèmes de suivi de ces activités. Avant de renforcer les équipes de terrain (via des recrutements) sur ces mêmes zones ou sur d'autres concessions/AP, il est nécessaire de mettre en place des actions de renforcement sur les stratégies et le suivi des actions de terrain afin d'élaborer un système simple de gestion des équipes qui pourra être étendu sur l'ensemble des zones concernées.

L'appui proposé ici pour renforcer les activités de suivi consiste à équiper les brigades en PDA et les former à la méthode SMART ainsi qu'aux méthodes de traitement des données existantes. Un encadrement sur le plus long terme sera certainement nécessaire afin d'évaluer/recentrer les méthodes de suivi mises en place.

Le coût de l'activité comprend donc l'achat de PDA et la prise en charge de l'assistance technique pour les formations.

Recrutement et formation d'éco-gardes pour les aires protégées

- Sous-activité étude des besoins d'éco-gardes pour répondre aux besoins des AP

Certaines aires protégées (dont 3 réserves de faune et 1 sanctuaire de faune) ne disposent pas de brigades d'éco-gardes pour le suivi de la faune et la surveillance des activités illégales. Sur d'autres aires protégées, il pourrait s'avérer nécessaire de renforcer le nombre de brigades. Dans cette optique, il est nécessaire de réaliser une étude sur le besoin en renforcement de personnel dans les aires protégées. En effet, le nombre de brigades nécessaire dépend du type et de l'abondance de la faune rencontrée, des pressions humaines extérieures (proximité des villes ou isolement) mais aussi des points de passage (existence de routes/pistes). Cette activité pourra être réalisée avec l'appui d'une assistance technique externe et aboutira à un plan de renforcement en ressources humaines et en équipements des aires protégées sur le moyen/long terme.

Le coût de cette sous-activité correspond à l'assistance technique nécessaire pour réaliser l'étude. L'étude devrait présenter un plan de recrutement dans le temps en fonction des priorités et des options de recrutement disponibles.

- Sous-activité recrutement des éco-gardes

Le recrutement d'éco-gardes est donc mentionné dans le chapitre 4 sur le renforcement en ressources humaines. L'autonomie de gestion de l'ACFAP permet à celle-ci de recruter des agents sur une base contractuelle sur ses ressources budgétaires, de recruter sur une base contractuelle à partir de la contribution financière de projet, mais la dotation par la fonction publique ne doit pas être exclue. Comme il s'agit d'une dépense récurrente de fonctionnement, aucun coût n'a été ajouté au plan de renforcement.

- Sous-activité formation des éco-gardes

Les formations en question concernent la formation de base et paramilitaire ainsi qu'une formation aux méthodes de suivi de la faune. Le coût de cette sous-activité correspond à l'assistance technique nécessaire pour dispenser la formation.

Formation en gestion de faune et d'aires protégées

Il s'agit de la même activité qui est présentée au chapitre 3.14 sur le CNIAP.

Système de gestion des permis de chasse

Pour augmenter la productivité de l'Agence et pour viser une gestion rigoureuse et transparente de la faune, il semble opportun de doter l'ACFAP d'un système de gestion des permis de chasse. Jusqu'à date, les permis de chasse sont émis par les directions départementales et par les brigades et font l'objet de statistiques (nombre de permis, redevances recouvrées) dans les rapports annuels des DDEF. Afin de rendre des comptes au ministère sur les permis attribués et

les recettes encaissées par le Trésor public, un système d'information doit être mis en place pour que chaque permis, peu importe où il est émis, soit automatiquement renseigné et validé dans une base de données officielle. Cette activité sera réalisée en deux étapes :

- Sous-activité analyse de système et élaboration du cahier des charges,
- Sous-activité développement de l'application informatique.

3.13 Service national de reboisement

3.13.1 Stratégie spécifique de renforcement

Certaines activités du SNR en cours ou prévues méritent d'être appuyées et le sont par ailleurs déjà dans le cadre du PFDE (formations) et/ou d'initiatives d'autres partenaires (ProNAR, Projet OIBT/CFC PD 364/05 sur la production des huiles essentielles d'*Eucalyptus citriodora*, Projet PROFADELL avec la Réserve de Lessio Louna, Projet FAO sur la domestication du *Gnetum*, Projet FAO sur la lutte contre l'érosion hydrique à Brazzaville, Projet Arborisation du tronçon de la Nationale N°2 "Obouya- Gamboma" , Projet Ceinture verte).

La stratégie de renforcement propre au SNR s'articule autour de six piliers : i) la formation en informatique de base pour les centres de terrain, ii) la formation spécialisée, iii) l'équipement informatique, iv) l'équipement de terrain, v) l'acquisition de moyens logistiques, et vi) les actions de renforcement prévues dans le chapitre 4 sur le personnel (recrutement et formation).

Pour compléter ce renforcement, une évaluation des deux UPARA pilotes est recommandée afin de voir si le concept doit être généralisé, abandonné ou repris sous une autre formule, ce qui pourrait influencer sur les ressources et les capacités du SNR.

3.13.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 30 : Actions prioritaires de renforcement du SNR

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access©	Les opérations de terrain génèrent de multiples données à traiter.	Coût : 16 000 000 FCFA Responsable : SNR (appel à des instituts locaux)
Formations spécialisées • Techniques de plantation • Techniques de marcottage, micro bouturage • Conception de plans d'envergure • Suivi de travaux de recherche • Formations aux techniques de micro bouturage • Conduite de tracteur	• Remplacement des cadres partant à la retraite • Mise en route du ProNAR	Coût : 50 000 000 FCFA P.M. : 2 formations sont prévues en 2014 par le PDPE concernant les techniques de production des plants et production des semences (5 ateliers) ainsi que 4 ateliers de formation sur l'extraction de l'huile essentielle d' <i>Eucalyptus citriodora</i> . Responsable : SNR
Matériel informatique	Faible dotation actuelle	Coût : 10 000 000 FCFA Responsable : SNR
Matériel de plantation - 10 tracteurs - 10 Cover crop - Petit matériel pour 6 pépinières et 10 stations (sachets, arrosoirs, bottes...)	Adaptation à la charge de travail future (ProNAR)	Coût : 540 000 000 FCFA Responsable : : Celui qui assure le financement
Matériel roulant (16 véhicules pour 10 stations et 6 pépinières)	Déplacement des travailleurs sur les chantiers	Coût : 350 000 000 FCFA Responsable : : Celui qui assure le financement

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Évaluation des UPARA pilotes	Ce type d'intervention du SNR influe sur ses capacités et ressources	Coût : 20 000 000 FCFA Responsable : SNR

3.13.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel® et Access® et matériel informatique

La formation en informatique et le matériel sont nécessaires pour améliorer le traitement des données des résultats de plantations et des UPARA, où des tests sont faits et également pour établir les rapports et les transmettre.

Formations spécialisées

Le SNR a un défi de taille avec le ProNAR, car 200 000 ha de plantations domaniales sont prévus en dix ans alors qu'actuellement, seulement 50 à 100 ha de plantation sont réalisés chaque année. Il s'agira donc de former les recrues, étant donné que la moitié des éléments du SNR a plus de 50 ans. Une fois les recrutements effectués (contractuels ou fonctionnaires), plusieurs formations de terrain seront nécessaires pour s'adapter aux spécificités du reboisement.

Les formations peuvent se faire dans les institutions suivantes :

- Lycée Technique Agricole Amilcar Cabral (LTAAC)
- ENSAF (ex IDR)
- Stage à Agricongo et/ou EFC sur la multiplication végétative
- Conduite de tracteur
- l'École Nationale des Eaux et Forêts (ENEF)

Pour les techniques de greffage et de marcottage, 36 techniciens pépiniéristes pourront suivre une formation de 3 mois à l'ENSAF pour la somme de 18.506.750 FCFA.

Acquisition de matériel de plantation et de matériel roulant

Actuellement, le SNR dispose de 25 véhicules, 10 tracteurs et un faible nombre de cover crop. Avec les tâches actuelles, cela est déjà insuffisant. Avec le ProNAR, les besoins augmentent encore. Ainsi, ces besoins sont estimés à 10 tracteurs et 10 cover crop.

3.14 Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques

3.14.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les activités du CNIAF relatives à la mise en œuvre de la stratégie nationale REDD (cellule MRV) font déjà l'objet d'un appui de la Banque mondiale (FCPF) et de l'ONU-REDD. Comme ces actions ont leur propre logique et ne s'inscrivent pas dans les attributions régulières du CNIAF, nous ne les avons pas intégrées dans le présent plan de renforcement.

Les actions prioritaires de renforcement du CNIAF ont été retenues pour lui permettre de réaliser ses fonctions régulières dont le programme national d'inventaire (méthodologie FAO), la cartographie forestière nationale, la validation des plans d'aménagement, l'élaboration de plans d'aménagement pour les aires protégées, sachant que l'élaboration des plans d'aménagement

des concessions forestières et la révision de plans d'aménagement des forêts ne sont pas effectuées par le CNIAF.

Les évaluations des différentes étapes de l'aménagement (inventaire...) sont basées sur des normes incomplètes, insuffisantes, et n'ayant pas force réglementaire. En ce qui concerne les plans d'aménagement des aires protégées, on a recours à la sous-traitance auprès de WCS. Il n'y a pas de compétence interne en gestion de la faune au CNIAF.

La stratégie de renforcement du CNIAF consiste à : i) une formation poussée en aménagement forestier, ii) une formation en gestion de faune et d'aires protégées, iii) le changement de locaux (nécessité de locaux adéquats avec une salle de cartographie adaptée), et iv) la remise en état des véhicules en panne. L'activité 424 présentée au chapitre sur la DF(SIAF) qui consiste à finaliser et adopter le dispositif normatif de l'aménagement forestier concourra aussi au renforcement du CNIAF. Il en est de même pour les actions reliées au personnel présentées au chapitre 4.

Il est enfin recommandé de développer un système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagement au bénéfice des directions départementales mais dont le CNIAF devrait prendre le leadership méthodologique.

3.14.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 31 : Actions prioritaires de renforcement du CNIAF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Formation poussée en aménagement forestier (incluant le traitement des données)	Renforcer la capacité interne d'évaluer les plans d'aménagement sur le fond et éventuellement d'élaborer des plans d'aménagement	Coût : 18 000 000 FCFA Responsable : CNIAF (idem activité présentée au chapitre sur la DF/SIAF)
Changement de locaux	Locaux actuels trop exigus - un projet est en étude pour ce déménagement	Coût : 33 000 000 FCFA Responsable : CNIAF
Remise en état des véhicules en panne	Déplacements autonomes	Coût : 10 000 000 FCFA Responsable : CNIAF
Appui à la rédaction des normes de validation et se suivi des différentes phases de l'aménagement (inventaire, plan d'aménagement, plans de gestion)	Donner à l'ensemble du ministère un cadre méthodologique fiable et officiel permettant l'élaboration et la validation des plans d'aménagement et facilitant la formation des cadres.	Coût : P.M. (Financement acquis : en cours de rédaction par le PAGEF) Responsable : CNIAF / PAGEF
Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements	Donner une information régulière (annuelle) afin de suivre la mise en œuvre des aménagements.	Sous activité Analyse de système Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : Service informatique Sous activité Développement de l'application et implantation Coût : 90 000 000 FCFA Responsable : Service informatique (TDR), SIFODD ou consultant informatique (exécution)
Formation sur la REDD	Bien que placé au chapitre du CNIAF, cette formation concerne les agents du CNIAF, de la DGEF, de la DGDD et du SNR.	Coût : 27 000 000 FCFA Responsable : Coordination nationale REDD

3.14.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Formation en aménagement forestier

Il s'agit de formations pour l'élaboration, l'évaluation et le suivi des plans d'aménagement et des plans de gestion. Un premier lot de formation concernant une douzaine de cadres du CNIAF a été effectué par le PAGEF sur le traitement des données d'inventaires. Une suite est prévue pour l'aménagement forestier lui-même (si le PAGEF 2 se concrétise). Sinon une formation peut être organisée au Congo par l'institut FORHOM (La Rochelle).

Formation en gestion de faune et d'aires protégées

Une expertise est nécessaire pour l'élaboration et l'évaluation des plans d'aménagement pour les aires protégées. Il n'est pas ici question d'une formation de base en gestion de la faune mais bien d'une formation spécifique aux plans d'aménagement. Une formule d'homologation avec une organisation qui réalise des plans d'aménagement pour des aires protégées (WCS) serait appropriée. Cette formation devrait être organisée conjointement avec l'ACFAP.

Moyens de déplacement

Quatre véhicules du CNIAF sont en panne. Il est nécessaire de remettre en état ces véhicules.

Changement de locaux

Une étude est en cours pour l'acquisition de nouveaux locaux plus adaptés. Les coûts concernent les frais de déménagement et d'aménagement des nouveaux locaux mais le loyer constitue une dépense récurrente de fonctionnement qui n'est pas prise en compte dans le plan de renforcement.

Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagement

Le suivi de la mise en œuvre des aménagements est un concept flou et surtout, il n'est pas traduit en tâches claires réparties entre les différentes structures de l'administration (DDEF, DF-SIAF, CNIAF...). Le système de suivi des aménagements a donc pour but de préciser toutes les tâches qui permettent de s'assurer de la mise en œuvre des aménagements (p.ex. les autorisations annuelles de coupe) et de relever toutes les données nécessaires (prélèvement effectif par essence, cartographie des assiettes, etc.) pour développer une application de gestion à l'attention de responsables bien identifiés. On retrouve à cet effet une note conceptuelle à l'annexe 2.3.

Formation sur la REDD

Bien que placé au chapitre du CNIAF, cette formation concerne les agents du CNIAF, de la DGEF, de la DGDD et du SNR. La coordination nationale REDD est responsable de développer et de mettre en œuvre les formations au bénéfice des agents des autres structures. La définition des thématiques de formation et l'identification des bénéficiaires au sein du ministère et des structures sous-tutelle doit être faite au préalable par la coordination nationale et cela n'entraîne aucun coût. Les coûts de l'activité sont reliés à l'organisation d'ateliers de formation et au recours à une expertise internationale.

3.15 Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation

3.15.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement du SCPFE se résument au renforcement général des ressources humaines traité pour l'ensemble du ministère, et à la dotation d'équipement. Le SCPFE possède des ressources qui lui permettent de garder à jour ses installations bureautiques et l'utilisation du logiciel Woodtrack a un effet structurant sur le travail du SCPFE. Les besoins logistiques sont donc liés essentiellement à la création de nouvelles antennes – surtout dans le Sud – pour contrôler le bois de nouvelles sociétés exportatrices.

Pour maintenir son niveau d'efficacité et permettre l'accroissement de ses activités, il serait opportun de relever le taux de prélèvement sur la valeur FOB, taux qui avait été réduit de 1% à 0,5% suite à la crise de 2008. Toutefois, une étude sur l'impact économique d'une telle mesure devrait être menée. Il ne s'agit pas, par exemple, de ramener arbitrairement le taux de 0,5 à 1% alors que 0,75%, par exemple, constituerait déjà une augmentation de 50% des revenus annuels du SCPFE et serait peut-être compatible avec la capacité de payer des exportateurs.

Enfin, le développement et l'implantation du SNVL permettra au SCPFE de disposer d'un outil de deuxième génération pour le traçage des bois à partir des parcs à bois des usines jusqu'aux postes d'exportation.

3.15.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 32 : Actions prioritaires de renforcement du SCPFE

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Dotation d'équipement (matériel roulant et technique).	Augmentation du nombre d'antennes dû à la croissance des sociétés exportatrices du Sud.	Coût : 91 000 000 FCFA Responsable : SCPFE
Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB.	Augmentation des revenus du SCPFE pour lui permettre de maintenir son efficacité et rajouter quelques antennes.	Sous activité Étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE Coût : 16 000 000 FCFA Responsable : SCPFE (avec DEP) Sous activité Ajustement du taux de prélèvement P.M. (mesure politique)
Développement et mise en œuvre du SNVL.	Ce système d'information permettra de remplacer Woodtrack et d'émettre des autorisations FLEGT.	P.M. (voir activité 415)

3.15.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Dotation d'équipement (roulant et technique)

La dotation d'équipement vise à combler les besoins de nouvelles antennes, et dans une moindre mesure, de renouveler l'équipement amorti et vieillissant. Bien que le SCPFE puisse dresser une liste précise, on peut rapidement estimer les besoins comme suit :

- 4 véhicules,
- Équipement technique : ordinateurs portables, PDA, GPS...

Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB

Une étude doit permettre de déterminer le taux optimum de prélèvement qui permettra au SCPFE d'obtenir les revenus dont il a besoin tout en n'ayant pas d'incidence néfaste sur les marges de l'industrie au point de présenter une menace sur les exportations. Cette étude devrait être confiée à un économiste forestier international. Idéalement, cette étude devrait être menée en relation avec les études économiques préconisées au chapitre sur la DEP :

- L'évolution des marchés du bois congolais et son impact sur la certification,
- Les impacts de la politique nationale de transformation du bois,
- L'efficacité de la fiscalité forestière par rapport à la valeur du bois sur pied.

Suite à la réalisation de l'étude, le taux de prélèvement devrait être réajusté. Cette dernière action consiste en une mesure politique plutôt qu'une activité de renforcement.

- Sous activité étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE.
- Sous activité ajustement du taux de prélèvement.

4. Renforcement des capacités en ressources humaines

4.1 Besoins généraux en personnel

Pour évaluer les besoins en catégories de personnel et leur évolution dans le temps, il est essentiel de disposer d'une base de données précise sur le personnel en place en 2014. Malheureusement, la liste obtenue comporte plusieurs lacunes :

- Elle fait état de 1.322 personnes alors qu'on entend que l'effectif total du ministère et des organismes sous tutelle serait de l'ordre de 1700 personnes; en fait, cette liste ne comprend pas le personnel de la DGDD, ni le personnel contractuel des organismes sous tutelle;
- L'orthographe de plusieurs enregistrements est incorrect, ce qui entraîne des imprécisions dans les filtres, les tris et les recherches;
- Le « grade » est l'attribut sur la base duquel on peut le mieux apprécier les catégories professionnelles; malheureusement, ces grades ne donnent pas la nature exacte de la formation (diplôme obtenu); de plus, plusieurs sigles de grades rencontrés dans la liste ne se retrouvent pas dans la légende;
- Sur les 1.322 agents de la liste, il y en a 222 (17%) dont on ne connaît pas l'âge; il y a quelques agents décédés, déserteurs ou à l'étranger.

Quoiqu'il en soit, nous avons tenté d'effectuer certaines analyses qu'on devra considérer « sur la base d'un échantillon ». Ce travail demeure valable et utile pour apprécier les tendances, sans entrer dans le détail des besoins établis structure par structure, ou pour des qualifications professionnelles spécifiques.

4.1.1 Effectif en place

Dans la légende de la base de données, on retrouve soixante-sept (67) grades différents. Il est clair qu'on ne peut pas faire des analyses sur un nombre aussi élevé de grades puisque :

- Certains grades ont une seule ou très peu d'occurrences;
- Dans la pratique, certains grades peuvent être assimilés (à un poste donné un technicien en génie rural vaut bien un technicien forestier) parce que le ministère doit composer avec le personnel que la fonction publique met à sa disposition, souvent des transfuges d'autres administrations.

Les grades ont donc été regroupés en huit (8) catégories professionnelles (on retrouve la clé de regroupement à l'annexe 4) :

- Les administrateurs,
- Les ingénieurs forestiers,
- Les autres ingénieurs et professionnels,
- Les techniciens forestiers.
- Les autres techniciens,
- Les adjoints techniques,
- Le personnel de secrétariat,
- Les ouvriers.

Sur la base de ces regroupements, les 1.322 agents de la liste sont répartis dans les différentes structures dans le tableau ci-après. Notons que seules les structures qui ne font pas partie de l'étude ne sont pas renseignées (par exemple, le cabinet et les projets).

Tableau 33 : Répartition des 1.322 agents dans les différentes structures par catégorie professionnelle

		ADMIN	ING.F.	ING/PROF	TECH.F.	TECH.	ADJ- TECH	SECR.	OUVRIER
MINISTRE	1								
CABINET	20								
DEP	29	13	6	4	0	2	1	3	0
DIRCOOP	7	1	0	1	0	1	0	4	0
DFF	9	3	0	2	0	1	0	3	0
DCV	14	0	0	9	0	0	0	5	0
IGSDDEFÉ	45	3	17	2	0	14	0	9	0
IGSDDEFÉ	14								
IAAJF	5								
IF	6								
IFAP	4								
CLFT	16								
DGEF	73	5	16	1	3	14	0	34	0
DGEF	65								
DGEF/SAD	8								
DAF	12	2	0	0	0	3	0	7	0
DF	27	1	16	1	0	5	1	3	0
DFAP	24	2	9	0	0	1	0	12	0
DVRF	12	0	4	3	0	0	0	5	0
DDEF BOUENZA	36	0	5	0	0	25	0	6	0
DDEF Brazzaville	81	1	10	0	1	24	0	43	2
DDEF CUV OUEST	35	0	6	0	0	21	0	5	3
DDEF CUVETTE	40	0	2	1	0	29	0	7	1
DDEF KOUILOU	58	1	11	2	0	20	1	22	1
DDEF LEKOU MOU	29	1	6	1	0	16	0	5	0
DDEF LIKOUALA	58	0	10	0	0	33	0	13	2
DDEF NIARI	60	2	13	1	0	28	0	16	0
DDEF PLATEAUX	41	0	6	1	1	24	0	8	1
DDEF POINTE-NOIRE	53	2	4	1	1	30	2	13	0
DDEF POOL	47	0	9	0	1	24	2	10	1
DDEF SANGHA	52	2	8	2	0	25	1	14	0
ACFAP	8	2	1	1	0	0	0	4	0
CNIAF	32	1	17	0	0	6	0	8	0
SNR	31	0	16	4	0	10	0	1	0
SCPFE	11	1	8	0	0	0	1	1	0
AIRES PROTÉGÉES	81	2	14	3	39	9	1	9	4
LAC TELE	11								
LESIO LOUNA	11								
PNCD	16								
PNNN	16								
PNOK	14								
PNTPT	1								

		ADMIN	ING.F.	ING/PROF	TECH.F.	TECH.	ADJ- TECH	SECR.	OUVRIER
RES BIO DIMONIKA	2								
RES LEFINI	4								
RES MONT FOUARI	2								
RES TCHIMPOUNGA	4								
PARCS URBAINS	30								
PARC ZOO	27								
PATTE D'OIE	3								
SOCIÉTÉS	44								
RSNTB	5								
IFO	1								
FORALAC	1								
ETIC	1								
CGI	1								
CIB	1								
CIB-OLAM	1								
LIKOUALA TIMBER	11								
ASIA CONGO Ind	1								
BNAL	8								
Congo Déjia Wood	1								
SCPL	1								
SCTB	1								
SEFYD	1								
SICOFOR	1								
TAMAN INDUSTRIE	2								
TRIDOM	2								
MOKABI SA	1								
NOUVELLE TRABEC	1								
PACEBCO	1								
PTM	1								
AUTRE									
ADMINISTRATION	75								
AUTRE ADMIN	72								
IDR	2								
CRFL	1								
PROJETS	26								
ACCORD LUSAKA	1								
PROG LUTTE BIOLOG	1								
PROGEPP KABO	2								
PROGEPP NGOMBE	5								
PROJET APPUI AU									
DEV	1								
PROJET ETIC	1								
PROJET GCP/RAF/	1								
PROJET OIBT	1								
ProNAR	3								
BM Dolisie	1								
WCS	2								
FNPIGDF	1								
UR2PI	2								
LOSSI	3								
PAFPFC	1								
MAL SPÉCIFIÉ	121								
APV- FLEGT	1								
CELLULE GEST INT	5								
DDEF	1								
ETRANGER	4								

		ADMIN	ING.F.	ING/PROF	TECH.F.	TECH.	ADJ- TECH	SECR.	OUVRIER
MALADE	1								
DESERTEUR	4								
EN STAGE	13								
DECEDE	1								
RETRAITE	3								
NON SPÉCIFIÉ	88								
TOTAL :	1 322								

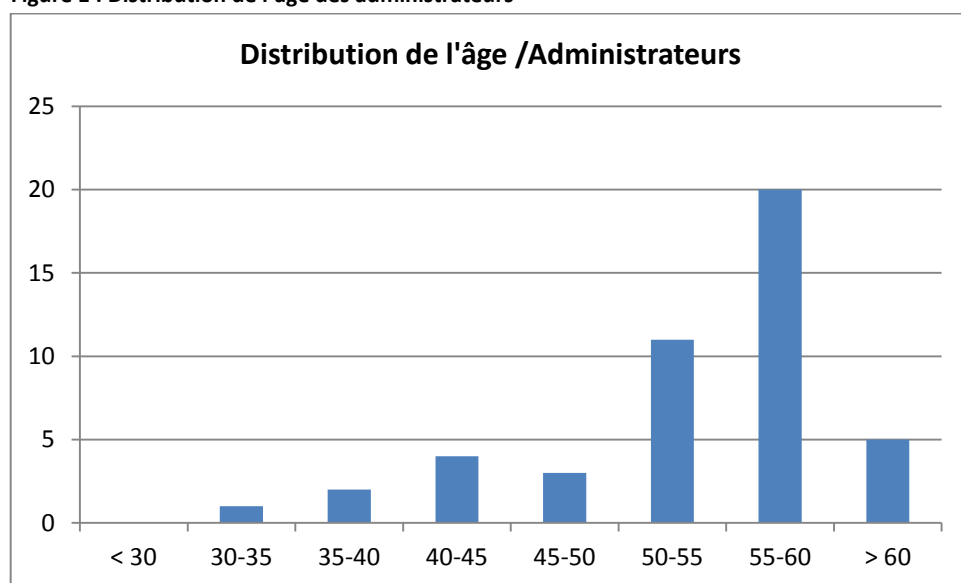
4.1.2 Évolution de l'effectif

Pour estimer les besoins de remplacement du personnel, il est nécessaire d'établir la courbe des âges dans chaque catégorie professionnelle et de la projeter dans le temps.

Administrateurs

Les administrateurs sont actuellement au nombre de 63. Sur un échantillon de 46 représentant 73% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 52,8 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 52% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 33 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 18 personnes (28% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

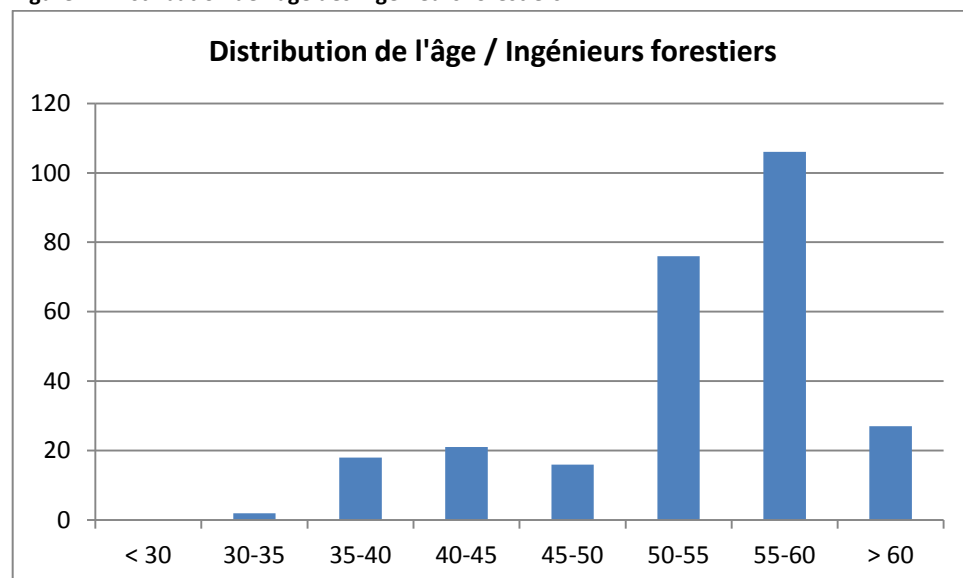
Figure 1 : Distribution de l'âge des administrateurs



Ingénieurs forestiers

Les ingénieurs forestiers sont actuellement au nombre de 300. Sur un échantillon de 266 représentant 89% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 52,7 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 61% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 183 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 73 personnes (24% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

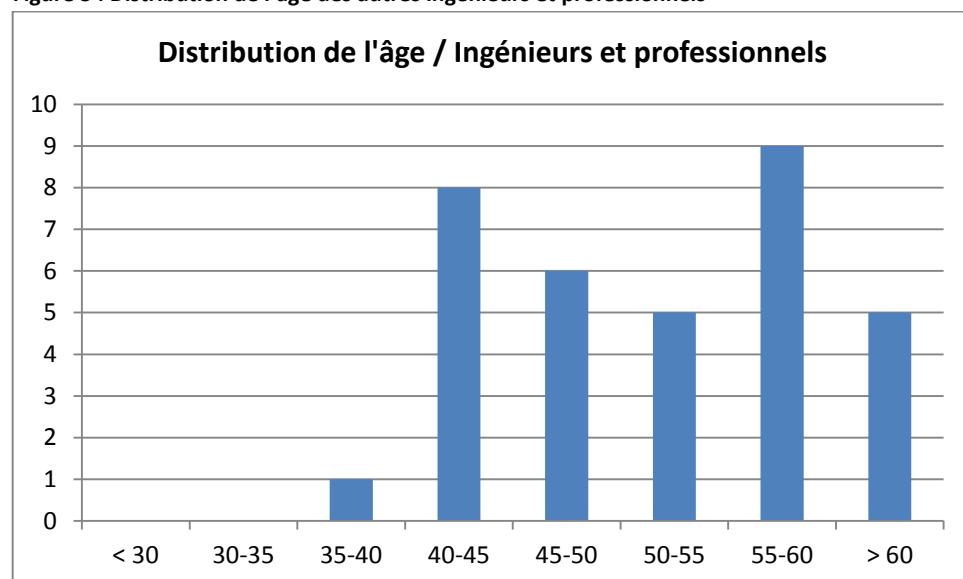
Figure 2 : Distribution de l'âge des ingénieurs forestiers



Ingénieurs et professionnels

Les autres ingénieurs et professionnels divers sont actuellement au nombre de 52. Sur un échantillon de 34 représentant 65% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 51,3 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 62% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 32 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 26 personnes (50% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

Figure 3 : Distribution de l'âge des autres ingénieurs et professionnels

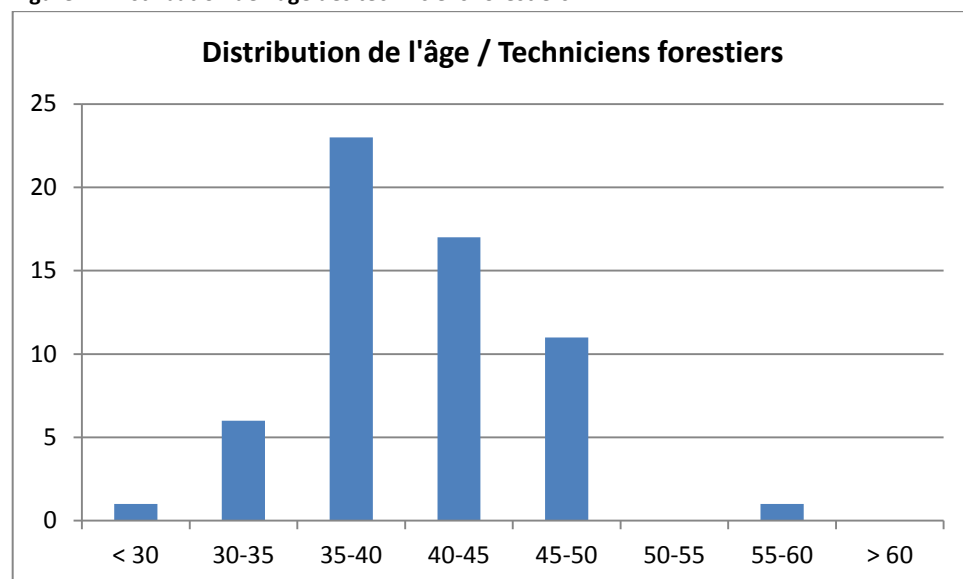


Techniciens forestiers

Les techniciens forestiers sont actuellement au nombre de 61. Sur un échantillon de 59 représentant 97% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 39,6 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 98% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et

moins, soit 60 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, l'effectif n'aura pas changé avec 60 personnes (98% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

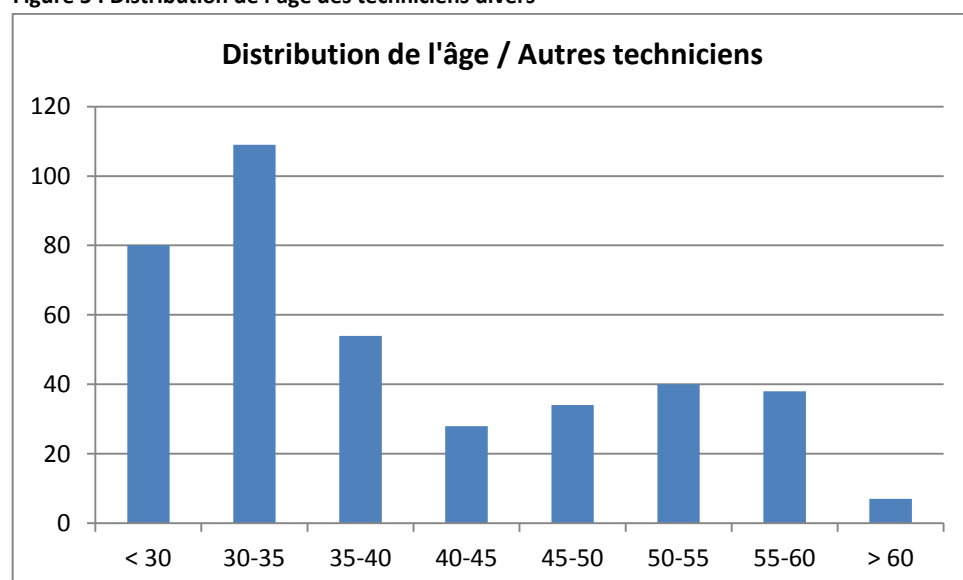
Figure 4 : Distribution de l'âge des techniciens forestiers



Techniciens divers

Les techniciens divers sont actuellement au nombre de 486. Sur un échantillon de 390 représentant 80% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 38,7 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 92% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 445 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 389 personnes (80% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

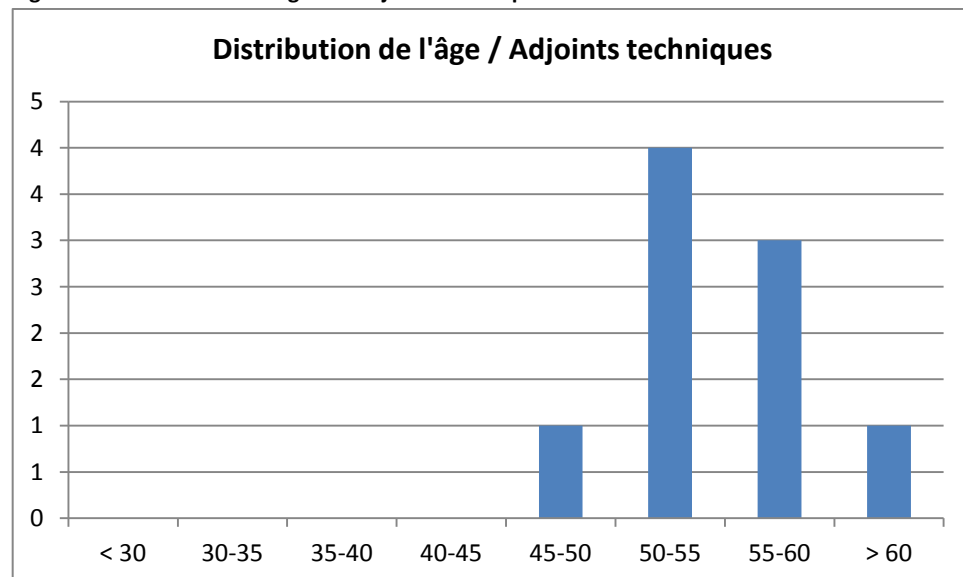
Figure 5 : Distribution de l'âge des techniciens divers



Adjoints techniques

Les adjoints techniques sont actuellement au nombre de 13. Sur un échantillon de 9 représentant 69% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 53,8 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 67% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 9 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 3 personnes (22% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

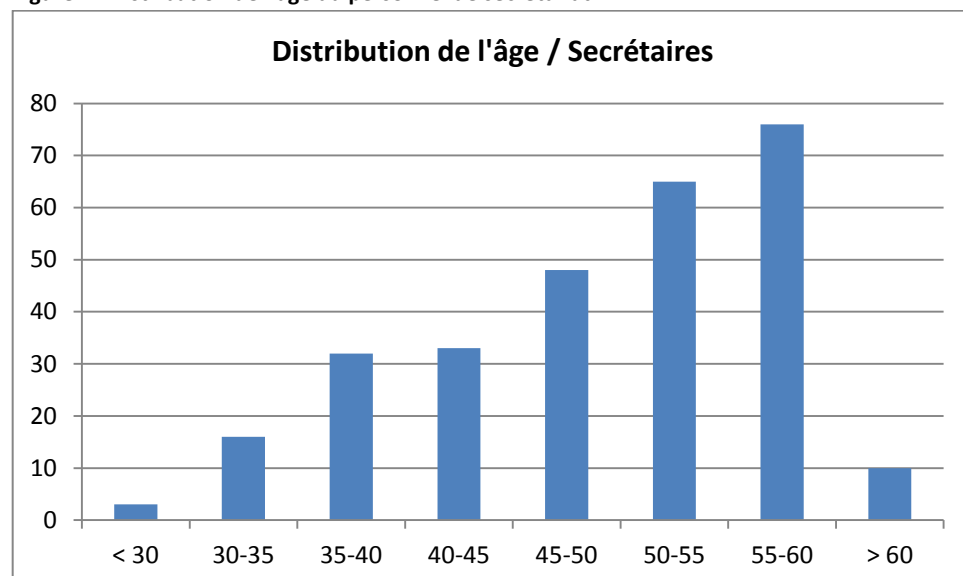
Figure 6 : Distribution de l'âge des adjoints techniques



Secrétariat

Le personnel de secrétariat est actuellement au nombre de 329. Sur un échantillon de 283 représentant 86% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 48,5 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 74% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 244 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 177 personnes (54% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

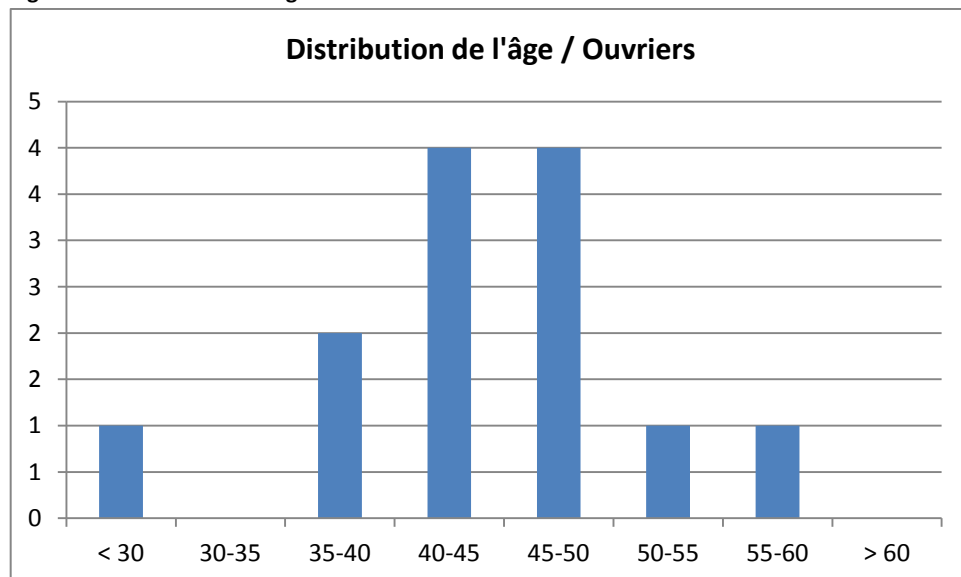
Figure 7 : Distribution de l'âge du personnel de secrétariat



Ouvriers

Les ouvriers sont actuellement au nombre de 18. Sur un échantillon de 13 représentant 72% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 52,5 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 92% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 17 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 15 personnes (85% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

Figure 8 : Distribution de l'âge des ouvriers



4.1.3 Estimation des besoins

L'annexe 5 présente une estimation très rapide des besoins en personnel par catégorie professionnelle pour les différentes structures qui font l'objet de l'étude.

Si on compare cet état des besoins avec les effectifs de 2014, ceux de 2019 (dans 5 ans) et ceux de 2024 (dans 10 ans), on peut, en théorie, estimer les besoins de recrutement. Cependant, il faut considérer d'une part que la liste des effectifs qui a servi à l'analyse ne comprend pas le personnel contractuel (surtout dans les organismes sous-tutelle), ce qui a pour effet de surestimer les besoins de recrutement, et d'autre part, que les projets et autres affectations ne figurent pas dans l'estimation des besoins, ce qui a pour effet de sous-estimer les besoins de recrutement. Comme l'information pour corriger ces biais n'est pas disponible, nous retiendrons qu'il s'agit d'estimations sommaires ayant pour but de présenter les tendances et de procurer des guides très estimatifs pour les recrutements.

Enfin, on ne peut malheureusement pas considérer l'estimation des besoins de la DGDD dans la comparaison avec les effectifs de 2014, 2019 et 2024 puisque ces effectifs n'incluent pas le personnel de la DGDD (qui était absent de la liste fournie). C'est pourquoi la comparaison (surplus ou déficit) est présentée « avec » et « sans » les besoins de la DGDD qui sont inclus dans l'estimation présentée à l'annexe 5.

Il est clair que les besoins précis de recrutement ne seront connus que lorsque chaque structure aura fait une évaluation détaillée.

Tableau 34 : Besoins globaux en personnel par catégorie professionnelle

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS	Total
Besoins généraux	12	68	147	275	206	557	132	74	1 471
Besoins sans DGDD	10	68	129	275	196	555	116	74	1 423
Actuel	63	300	52	61	486	13	329	18	1 322
Déficit	-51	-232	95	214	-280	544	-197	56	149
Déficit sans DGDD	-53	-232	77	214	-290	542	-213	56	101
Dans 5 ans	24	162	21	58	357	6	210	12	850
Déficit 5 ans	-12	-94	126	217	-151	551	-78	62	621
Déficit 5 ans sans DGDD	-14	-94	108	217	-161	549	-94	62	573
Dans 10 ans	13	65	17	58	312	2	152	11	630
Déficit 10 ans	-1	3	130	217	-106	555	-20	63	841
Déficit 10 ans sans DGDD	-3	3	112	217	-116	553	-36	63	793

À partir de cette analyse, seules les grandes tendances peuvent être déduites :

- Les besoins en administrateurs sont actuellement comblés et de façon générale (il peut en être autrement pour des besoins spécifiques) aucun recrutement n'est nécessaire d'ici 5 ou 10 ans.
- Les besoins en ingénieurs forestiers sont actuellement comblés et le recrutement devrait se faire progressivement (environ une dizaine par année) pour combler le déficit appréhendé à l'horizon de 10 ans.
- Les besoins en ingénieurs et professionnels divers seraient actuellement de l'ordre d'une centaine de personnes pour passer à environ 130 dans 10 ans. On parle donc d'un recrutement progressif d'une quinzaine de personnes par année sachant que cette catégorie comprend des comptables, des informaticiens, des ingénieurs agronomes, des vétérinaires, des biologistes, des journalistes, etc. Les besoins précis ne peuvent provenir que des structures elles-mêmes.
- Les besoins en techniciens forestiers sont de l'ordre d'environ 200 personnes ne variant pas beaucoup entre aujourd'hui et dans 10 ans. On parle donc d'un recrutement d'une vingtaine d'agents par année, et d'environ 10 par an si on considère l'utilisation d'autres techniciens (non-forestiers). Cette catégorie de personnel doit être renforcée notamment dans les directions départementales, les aires protégées, au SNR et au SCPFE.
- L'effectif de techniciens divers dépasse les besoins estimés d'environ 180 personnes mais se réduisant à une centaine à l'horizon de 10 ans. Une bonne part de l'excédent d'effectifs comble probablement les postes de techniciens forestiers. Sauf des besoins pour une spécialité spécifique, aucun recrutement n'est nécessaire et on peut réduire de 10 personnes par année les besoins en techniciens forestiers.

- Les besoins en adjoints techniques (techniciens subalternes) sont de plus de 500 personnes et demandent donc un recrutement d'environ 50 agents par année. Le personnel dans les bridages et dans les aires protégées (éco-gardes) explique le nombre élevé pour cette catégorie professionnelle.
- Les besoins en personnel de secrétariat sont actuellement comblés et le seront encore à un horizon de 10 ans.
- Il y a un léger déficit en ouvriers et le recrutement pourrait être de l'ordre de 5 agents par année. On parle surtout de chauffeurs. Il est à noter que les ouvriers sylvicoles du SNR ne sont pas pris en charge dans l'estimation des besoins puisqu'on a généralement recours à des ouvriers contractuels pour des chantiers précis.

Ces tendances devraient avant tout servir à la communication que doit faire le MEFDD à la fonction publique, responsable du recrutement.

4.2 Besoins en formation

4.2.1 Formation de masse

Nous relevons ici deux types de formation qui s'adressent à un contingent important au sein du ministère et qui concerne aussi bien les éco-gardes, le personnel des directions régionales, particulièrement au niveau des brigades, le personnel des brigades qui sera transféré à l'ACFAP et un peu partout dans l'administration forestière. Il s'agit de la formation paramilitaire qui permettra de donner un esprit de corps aux forestiers et la formation d'officier de police judiciaire permettant de prêter serment pour verbaliser les infractions. Le tableau ci-après présente les activités qui doivent être retenus à cet effet dans le cadre du plan de renforcement de capacités.

Tableau 35 : Actions de formation de masse

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Formation paramilitaire	Nécessité de mettre en place un esprit de corps aux forestiers et utilité d'obtenir le port d'arme.	Coût : 260 000 000 FCFA Responsable : DEP / DGEF
Formation d'OPJ	Nécessité d'améliorer la fonction de répression des infractions	Coût : 49 000 000 FCFA Responsable : DEP / DGEF

Formation paramilitaire

La formation paramilitaire est dispensée par les forces armées congolaises mais un budget est nécessaire pour couvrir les dépenses de formation et la prise en charge des frais des bénéficiaires de la formation. On peut estimer que les ingénieurs et techniciens forestiers, de même que les adjoints techniques (éco-gardes), soit environ 800 personnes pourraient bénéficier de cette formation au coût de 325.000 FCFA par personne formée.

Formation d'OPJ

La formation d'OPJ est quant à elle prévue pour environ 300 personnes appelées à verbaliser avec un coût de 160.000 FCFA par personne.

4.2.2 Formations spécialisées

À titre de plan de formation, nous résumons aussi les diverses formations prévues dans le renforcement de chaque structure.

Tableau 36 : Listing des activités de formation spécialisée

Activité 121	Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base.
Activité 123	Formation en économie forestière (deux agents de la DEP)
Activité 125	Formation sur la réglementation forestière et faunique pour le personnel de l'IGSEFDD.
Activité 126	Formation poussée des cadres de la Direction des forêts et du CNIAC en aménagement forestier (incluant le traitement des données)
Activité 129	Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades
Activité 111 (sous-activité 111.2)	Recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois complété par la formation de 3 ingénieurs (sous activité formation d'ingénieur en sciences du bois), ainsi que l'organisation de la formation en interne.
Activité 426	Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures
Activité 128	Formation complémentaires de base des brigades de contrôle • en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres • en législation / gestion du contentieux
Activité 133	Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations
Activité 112 (sous-activité 112.2)	Recrutement et formation d'éco-gardes pour les aires protégées
Activité 131	Formation en gestion de faune et d'aires protégées pour les cadres de l'ACFAP et du CNIAC
Activité 130	Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le personnel SNR
Activité 135	Formations spécialisées pour le SNR • Techniques de plantation • Techniques de marcottage, micro bouturage • Conception de plans d'envergure • Suivi de travaux de recherche • Formations aux techniques de micro bouturage • Conduite de tracteur
Activité 134	Formation sur la REDD

Enfin, l'annexe 1 présente une liste d'institutions de formation, de programmes et curricula, et de bourses disponibles pour des besoins généraux et particulièrement dans le domaine de la faune.

DEUXIÈME PARTIE : PLAN DE MISE EN ŒUVRE

1. Tableau des activités

110 Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre

111 Recrutement et formation de deux ingénieurs en sciences du bois, et organisation de la formation en interne.

111.1 Recrutement des cadres contractuels

111.2 Formation d'ingénieur en sciences du bois

112 Recrutement et formation d'éco-gardes pour les AP

112.1 Étude des besoins d'éco-gardes pour les besoins des AP

112.2 Recrutement des éco-gardes

112.3 Formation des éco-gardes

120 Former les agents pour atteindre les profils souhaités

121 Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base

122 Développement de compétences en animation/administration de sites Web

123 Formation en économie forestière

124 Appui à la réalisation d'études économiques

125 Formation sur la réglementation forestière et faunique

125.1 Élaboration de syllabus et d'outils de formation

125.2 Session(s) de formation

126 Formation poussée des cadres en aménagement forestier (SIAF et CNIAF)

127 Appui méthodologique à la DVRF

127.1 Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois

127.2 Études préalables à un plan national d'industrialisation

127.3 Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois

127.4 Méthodologie de l'inventaire des PFNL

128 Formation complémentaires de base des brigades de contrôle (techniques de terrain, législation / gestion du contentieux)

129 Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades

130 Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le SNR

131 Formation en gestion de faune et d'aires protégées CNIAF

132 Renforcement sur la recherche de financements

133 Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations

134 Formation sur la REDD+

135 Formation spécialisées en plantation

136 Formation paramilitaire

- 137 Formation d'OPJ
- 210 Mettre en place des réseaux locaux et une connexion internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI**
- 211 Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité internet
 - 211.1 Plan d'installation du réseau
 - 211.2 Acquisition de l'équipement et installation du réseau
 - 211.3 Équipement bureautique
- 212 Abonnement pour antenne VSAT
- 213 Matériel informatique pour le SNR
- 220 Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d'effectuer les activités**
- 221 Dotation d'équipement (technique et roulant) pour l'IGSEFDD
- 222 Moyens de déplacement indépendants des sociétés (4 véhicules) pour la DF
- 223 Dotation en matériel roulant (3 voitures) pour la DVRF
- 224 Moyens de déplacement (voitures, motos, coques) et réhabilitation des locaux
- 225 Matériel de plantation pour le SNR
- 226 Matériel roulant pour le SNR
- 227 Changement de locaux CNIAF
- 228 Remise en état des véhicules en panne CNIAF
- 229 Dotation d'équipement (matériel roulant et technique) pour le SCPFE
- 230 Équipement des AP et USLAB en PDA et formation des équipes à leur utilisation
- 310 Mettre à jour les textes d'organisation fixant les attributions des structures**
- 311 Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB
 - 311.1 Étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE
 - 311.2 Ajustement du taux de prélèvement
- 312 Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.
 - 312.1 Étude organisationnelle
 - 312.2 Nouveau décret
- 313 Évaluation des UPARA pilotes
- 314 Étude organisationnelle de la DGDD
- 315 Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP
 - 315.1 Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités
 - 315.2 Mise en œuvre du plan de passation
- 316 Élaboration d'un plan de mise en œuvre des attributions et des organes de l'ACFAP
 - 316.1 État des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques
 - 316.2 Mise en place des organes de gestion et de consultation
- 410 Développer et implanter des systèmes d'information**

- 411 Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF
 - 411.1 Analyse de système
 - 411.2 Développement de l'application et implantation
- 412 Appui au développement et à la mise en œuvre d'une application de gestion du budget d'investissement
 - 412.1 Analyse de système
 - 412.2 Développement de l'application et implantation
- 413 Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement.
 - 413.1 Analyse de système
 - 413.2 Développement de l'application et implantation
- 414 Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel
 - 414.1 Analyse de système
 - 414.2 Développement de l'application et implantation
- 415 Développement et mise en œuvre du SNVL
 - 415.1 Validation et mise en application des procédures de contrôle
 - 415.2 Analyse de système et validation des TDR
 - 415.3 Développement de l'application informatique
 - 415.4 Implantation du système
- 416 Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements
 - 416.1 Analyse de système
 - 416.2 Développement de l'application et implantation
- 417 Système de gestion des permis de chasse
 - 417.1 Analyse de système et élaboration du cahier des charges
 - 417.2 Développement de l'application informatique
- 420 Développer et appliquer des procédures**
- 421 Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage
 - 421.1 Conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures
 - 421.2 Formation et suivi du personnel administratif
 - 421.3 Vulgarisation du système auprès des cadres techniques
 - 421.4 Local d'archivage pour le SIAF
- 422 Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation.
 - 422.1 Conception du système
 - 422.2 Atelier de formation
- 423 Manuels de procédures d'inspection
 - 423.1 Élaboration de TDR
 - 423.2 Élaboration des manuels de procédures
 - 423.3 Formation des agents

- 424 Appui à la rédaction des normes de validation et de suivi des différentes phases de l'aménagement
- 425 Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière
- 426 Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures
- 427 Appui méthodologique à la DGDD

2. Chronogramme

Le chronogramme qui suit n'est pas de rigueur. Il vise à voir l'ordre séquentiel des activités et donner une idée de leur durée. Selon les capacités des responsables des activités ou des responsables financiers (PTF), des décalages sont possibles notamment pour les délais de passation de marchés.

Tableau 34 : Chronogramme du plan de renforcement

	Activité / Sous-activité	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
110	Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre																				
111	Recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois complété par la formation de trois et l'organisation de la formation en interne																				
111.1	<i>Recrutement des cadres contractuels</i>																				
111.2	<i>Formation d'ingénieur en science du bois</i>																				
112	Recrutement et formation d'éco-gardes pour les AP																				
112.1	<i>Étude des besoins d'éco-gardes pour les besoins des AP</i>																				
112.2	<i>Recrutement des éco-gardes</i>																				
112.3	<i>Formation des éco-gardes</i>																				
120	Former les agents pour atteindre les profils souhaités																				
121	Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base																				
122	Développement de compétences en animation/administration de sites Web																				
123	Formation en économie forestière.																				
124	Appui à la réalisation d'études économiques.																				
125	Formation sur la réglementation forestière et faunique																				
125.1	<i>Élaboration de syllabus et d'outils de formation</i>																				
125.2	<i>Session(s) de formation</i>																				
126	Formation poussée des cadres en aménagement forestier (SIAF et CNI AF)																				

	Activité / Sous-activité	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
127	Appui méthodologique à la DVRF															
127.1	Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois															
127.2	Études préalables à un plan national d'industrialisation															
127.3	Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois															
127.4	Méthodologie de l'inventaire des PFNL															
128	Formation complémentaires de base des brigades de contrôle (techniques de terrain, législation / gestion du contentieux)															
129	Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades															
130	Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le SNR															
131	Formation en gestion de faune et d'aires protégées CNIAP															
132	Renforcement sur la recherche de financements															
133	Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations															
134	Formation sur la REDD															
135	Formation spécialisées en plantation															
136	Formation paramilitaire															
137	Formation d'OPJ															
210	Mettre en place des réseaux locaux et une connexion Internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI															
211	Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité Internet															
211.1	Plan d'installation du réseau															
211.2	Acquisition de l'équipement et installation du réseau															
211.3	Équipement bureautique															
212	Abonnement pour antenne VSAT															
213	Matériel informatique pour le SNR															

	Activité / Sous-activité	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
220	Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d’effectuer les activités																				
221	Dotation d’équipement (technique et roulant) pour l’IGSEFDD																				
222	Moyens de déplacement indépendants des sociétés (4 véhicules) pour la DF																				
223	Dotation en matériel roulant (3 voitures) pour la DVRF																				
224	Moyens de déplacement (voitures, motos, coques) et réhabilitation des locaux																				
225	Matériel de plantation pour le SNR																				
226	Matériel roulant pour le SNR																				
227	Changement de locaux CNIAF																				
228	Remise en état des véhicules en panne CNIAF																				
229	Dotation d’équipement (matériel roulant et technique) pour le SCPFE																				
230	Équipement des AP et USLAB en PDA et formation des équipes à leur utilisation																				
310	Mettre à jour les textes d’organisation fixant les attributions des structures																				
311	Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB																				
311.1	Étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE																				
311.2	Ajustement du taux de prélèvement																				
312	Révision du décret de 1998 fixant l’organisation et les attributions de la DGEF.																				
312.1	Étude organisationnelle																				
312.2	Nouveau décret																				
313	Évaluation des UPARA pilotes																				
314	Étude organisationnelle de la DGDD																				
315	Définition et mise en œuvre d’un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l’ACFAP																				

	Activité / Sous-activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
315.1	Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités					
315.2	Mise en œuvre du plan de passation					
316	Élaboration d'un plan de mise en œuvre des attributions et des organes de l'ACFAP					
316.1	État des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques					
316.2	Mise en place des organes de gestion et de consultation					
410	Développer et implanter des systèmes d'information					
411	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF					
411.1	Analyse de système					
411.2	Développement de l'application et implantation					
412	Appui au développement et à la mise en œuvre d'une application de gestion du budget d'investissement					
412.1	Analyse de système					
412.2	Développement de l'application et implantation					
413	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement					
413.1	Analyse de système					
413.2	Développement de l'application et implantation					
414	Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel					
414.1	Analyse de système					
414.2	Développement de l'application et implantation					
415	Développement et mise en œuvre du SNVL					
415.1	Validation et mise en application des procédures de contrôle					
415.2	Analyse de système et validation des TDR					
415.3	Développement de l'application informatique					

	Activité / Sous-activité	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
415.4	Implantation du système																				
416	Système de suivi de la mise en œuvre des plans d’aménagements																				
416.1	Analyse de système																				
416.2	Développement de l’application et implantation																				
417	Système de gestion des permis de chasse																				
417.1	Analyse de système et élaboration du cahier des charges																				
417.2	Développement de l’application informatique																				
420	Développer et appliquer des procédures																				
421	Développement et implantation d’un système de classement et d’archivage																				
421.1	Conception du système de classification et d’archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures																				
421.2	Formation et suivi du personnel administratif																				
421.3	Vulgarisation du système auprès des cadres techniques																				
421.4	Local d’archivage pour le SIAF																				
422	Appui à l’élaboration du système de planification et de suivi-évaluation																				
422.1	Conception du système																				
422.2	Atelier de formation																				
423	Manuels de procédures d’inspection																				
423.1	Élaboration de TDR																				
423.2	Élaboration des manuels de procédures																				
423.3	Formation des agents																				
424	Appui à la rédaction des normes de validation et de suivi des différentes phases de l’aménagement																				
425	Appui à l’élaboration de normes d’exploitation forestière																				
426	Appui à la mise en œuvre de l’APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures																				
427	Appui méthodologique à la DGDD																				

3. Budget

Le budget ici présenté se veut une première estimation des coûts de chaque activité. En certains cas, les coûts ne sont pas pris en compte s'ils font déjà l'objet d'une prise en charge dans le cadre d'un projet ou de budgets existants. Ce budget concerne donc les nouveaux investissements pour lesquels il reste un financement à trouver.

Tableau 35 : Budget du plan de renforcement de la DFF

(Les coûts affectés aux différents postes de dépenses sont d'abord présentés en euros alors que le total est ramené en FCFA)

	Activité / Sous-activité	Honoraires Consultant	Dépenses Consultant	Atelier & formation	Dépenses de service	Équipement	Total	FCFA	Arrondi
110	Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre								
111	Recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois, complété par la formation de trois et l'organisation de la formation en interne								
111.1	Recrutement des cadres contractuels								
111.2	Formation d'ingénieur en science du bois			40 500	64 800		105 300	68 445 000	68 000 000
112	Recrutement et formation d'éco-gardes pour les AP								
112.1	Étude des besoins d'éco-gardes pour les besoins des AP	32 500	16 500		15 000		64 000	41 600 000	42 000 000
112.2	Recrutement des éco-gardes								
112.3	Formation des éco-gardes	50 000	20 000				70 000	45 500 000	46 000 000
120	Former les agents pour atteindre les profils souhaités								
121	Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base			30 000			30 000	19 500 000	20 000 000
122	Développement de compétences en animation/administration de sites Web	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
123	Formation en économie forestière.	19 500			11 000		30 500	19 825 000	20 000 000
124	Appui à la réalisation d'études économiques.	97 500	15 000		15 000		127 500	82 875 000	83 000 000
125	Formation sur la réglementation forestière et faunique								
125.1	Élaboration de syllabus et d'outils de formation	17 500					17 500	11 375 000	11 000 000

125.2	Session(s) de formation			9 000	33 600		42 600	27 690 000	28 000 000
126	Formation poussée des cadres en aménagement forestier (SIAF et CNIAP)	19 500	5 500	3 000			28 000	18 200 000	18 000 000
127	Appui méthodologique à la DVRF								
127.1	Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois	32 500	6 500		11 000		50 000	32 500 000	33 000 000
127.2	Études préalables à un plan national d'industrialisation	32 500	6 500		11 000		50 000	32 500 000	33 000 000
127.3	Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois	32 500	6 500		11 000		50 000	32 500 000	33 000 000
127.4	Méthodologie de l'inventaire des PFNL	32 500	6 500		11 000		50 000	32 500 000	33 000 000
128	Formation complémentaires de base des brigades de contrôle (techniques de terrain, législation / gestion du contentieux)	9 750	3 250		24 000	5 000	42 000	27 300 000	27 000 000
129	Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades	9 750	3 250	3 000	24 000		40 000	26 000 000	26 000 000
130	Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le SNR	21 000		3 000			24 000	15 600 000	16 000 000
131	Formation en gestion de faune et d'aires protégées CNIAP	9 750	3 250	3 000	20 000		36 000	23 400 000	23 000 000
132	Renforcement sur la recherche de financements	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
133	Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations	50 000	20 000				70 000	45 500 000	46 000 000
134	Formation sur la REDD	19 500	6 500	15 000			41 000	26 650 000	27 000 000
135	Formation spécialisées en plantation			77 000			77 000	50 050 000	50 000 000
136	Formation paramilitaire			400 000			400 000	260 000 000	260 000 000
137	Formation d'OPJ			75 000			75 000	48 750 000	49 000 000
210	Mettre en place des réseaux locaux et une connexion Internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI								
211	Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité Internet								
211.1	Plan d'installation du réseau	5 250	750				6 000	3 900 000	4 000 000
211.2	Acquisition de l'équipement et installation du réseau					50 000	50 000	32 500 000	33 000 000

211.3	Équipement bureautique					150 000	150 000	97 500 000	98 000 000
212	Abonnement pour antenne VSAT								
213	Matériel informatique pour le SNR					16 000	16 000	10 400 000	10 000 000
220	Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d'effectuer les activités								
221	Dotation d'équipement (technique et roulant) pour l'IGSEFDD					110 000	110 000	71 500 000	72 000 000
222	Moyens de déplacement indépendants des sociétés (4 véhicules) pour la DF					140 000	140 000	91 000 000	91 000 000
223	Dotation en matériel roulant (3 voitures) pour la DVRF					90 000	90 000	58 500 000	59 000 000
224	Moyens de déplacement (voitures, motos, coques) et réhabilitation des locaux								
225	Matériel de plantation pour le SNR					830 000	830 000	539 500 000	540 000 000
226	Matériel roulant pour le SNR					480 000	480 000	312 000 000	312 000 000
227	Changement de locaux CNIAF				50 000		50 000	32 500 000	33 000 000
228	Remise en état des véhicules en panne CNIAF				25 000		25 000	16 250 000	16 000 000
229	Dotation d'équipement (matériel roulant et technique) pour le SCPFE					140 000	140 000	91 000 000	91 000 000
230	Équipement des AP et USLAB en PDA et formation des équipes à leur utilisation	71 500	20 000			90 000	181 500	117 975 000	118 000 000
310	Mettre à jour les textes d'organisation fixant les attributions des structures								
311	Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB								
311.1	Étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE	19 500	5 500				25 000	16 250 000	16 000 000
311.2	Ajustement du taux de prélèvement								
312	Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.								
312.1	Étude organisationnelle	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
312.2	Nouveau décret								
313	Évaluation des UPARA pilotes	19 500	6 500		4 500		30 500	19 825 000	20 000 000
314	Étude organisationnelle de la DGDD	19 500	6 500		4 500		30 500	19 825 000	20 000 000
315	Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et								

	l'ACFAP								
315.1	Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités	48 000	10 000	6 000	24 000		88 000	57 200 000	57 000 000
315.2	Mise en œuvre du plan de passation				80 000	305 000	385 000	250 250 000	250 000 000
316	Élaboration d'un plan de mise en œuvre des attributions et des organes de l'ACFAP								
316.1	État des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
316.2	Mise en place des organes de gestion et de consultation								
410	Développer et implanter des systèmes d'information								
411	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF								
411.1	Analyse de système	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
411.2	Développement de l'application et implantation	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
412	Appui au développement et à la mise en œuvre d'une application de gestion du budget d'investissement								
412.1	Analyse de système	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
412.2	Développement de l'application et implantation	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
413	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement								
413.1	Analyse de système	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
413.2	Développement de l'application et implantation	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
414	Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel								
414.1	Analyse de système	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
414.2	Développement de l'application et implantation	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
415	Développement et mise en œuvre du SNVL								
415.1	Validation et mise en application des procédures de contrôle	195 000	55 000		25 000	10 000	285 000	185 250 000	185 000 000
415.2	Analyse de système et validation des TDR	32 500	8 000	10 000	15 000		65 500	42 575 000	43 000 000
415.3	Développement de l'application informatique	1 000 000					1 000 000	650 000 000	650 000 000
415.4	Implantation du système	1 000 000					1 000 000	650 000 000	650 000 000

416	Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements								
416.1	Analyse de système	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
416.2	Développement de l'application et implantation	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
417	Système de gestion des permis de chasse								
417.1	Analyse de système et élaboration du cahier des charges	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
417.2	Développement de l'application informatique	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
420	Développer et appliquer des procédures								
421	Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage								
421.1	Conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures	19 500	6 500				26 000	16 900 000	17 000 000
421.2	Formation et suivi du personnel administratif			18 462	36 923		55 385	36 000 000	36 000 000
421.3	Vulgarisation du système auprès des cadres techniques			18 462			18 462	12 000 000	12 000 000
421.4	Local d'archivage pour le SIAF								
422	Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation								
422.1	Conception du système	117 000	19 500	1 500			138 000	89 700 000	90 000 000
422.2	Atelier de formation			15 000	75 000		90 000	58 500 000	59 000 000
423	Manuels de procédures d'inspection								
423.1	Élaboration de TDR	6 500	3 500				10 000	6 500 000	7 000 000
423.2	Élaboration des manuels de procédures	45 500	12 500						
423.3	Formation des agents			15 000	40 000		58 000	37 700 000	38 000 000
424	Appui à la rédaction des normes de validation et de suivi des différentes phases de l'aménagement								
425	Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière	26 000	6 500				32 500	21 125 000	21 000 000
426	Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures			30 000	300 000		330 000	214 500 000	215 000 000
427	Appui méthodologique à la DGDD	39 000	8 000		4 500		51 500	33 475 000	33 000 000
	TOTAL	4 047 500	470 000	781 923	935 823	2 416 000	8 654 246	5 625 260 000	5 636 000 000

4. Rôles et responsabilités

4.1 Principe de mise en œuvre du plan de renforcement

Le présent plan de renforcement de capacités n'est pas conçu pour être validé et mis en œuvre d'un seul bloc. Bien qu'il ait une logique d'ensemble, il contient de multiples activités qui peuvent être initiées de manière indépendante au gré des financements disponibles.

Bien entendu, le financement constituera le nerf de la guerre. Il est donc proposé qu'une **table ronde des bailleurs et des partenaires techniques** soit organisée de façon à identifier les responsables du financement des différentes activités. Certains bailleurs, projets ou partenaires techniques pourraient donc confirmer leurs actions en cours, et prendre des engagements pour certaines activités du plan de renforcement. Bien que le PFDE puisse être pressenti pour prendre en charge plusieurs activités de ce plan, il est important de solliciter la participation du plus grand nombre de PTF.

Il est aussi important de signaler que le coût des activités avancé dans ce plan de renforcement correspond à des estimations sommaires, présenté à titre indicatif. Lorsqu'un PTF se dit intéressé ou s'engage pour une activité quelconque, il est clair qu'il devra préciser et/ou ajuster le budget en fonction de ses pratiques habituelles et de ses propres estimations.

De façon générale, après validation partielle ou complète par le Ministère, il revient à la DEP assisté du PFDE, d'organiser une telle table ronde, et de suivre la réalisation de l'ensemble des activités, peu importe qui prend chacune en charge.

4.2 Responsabilité par activité

Le responsable indiqué est généralement celui qui doit initier l'activité et en faire le suivi. Cela correspond souvent à la recherche de financement, à l'élaboration de TDR, au suivi technique, mais peut aussi aller jusqu'à la réalisation proprement dite. Il est clair que le responsable premier peut travailler en collaboration avec un ou des co-responsables. Par exemple, si pour le développement d'une application informatique, le service informatique de la DCV peut prendre le leadership (responsable premier), mais la direction technique bénéficiaire (par exemple la DFF) doit être associée et d'autres partenaires (par exemple le SIFODD) ou prestataires de services partageront les responsabilités quant à l'exécution de l'activité.

Dans certains cas, pour une question de procédures de passation de marchés, le bailleur de fonds sera considéré comme le responsable premier. Par exemple, s'il s'agit de faire l'acquisition de 10 véhicules, le PFDE ou le BI (DEF) pourrait prendre le leadership.

Le tableau ci-après présente les responsables de la mise en œuvre des différentes activités.

Tableau 36 : Responsabilité pour la mise en œuvre des activités de renforcement

	Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
110	Recruter des nouveaux agents pour combler les besoins des structures en nombre				
111	Recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois, complété par la formation de trois et l'organisation de la formation en interne				
111.1	Recrutement des cadres contractuels	DGEF	DVRF		
111.2	Formation d'ingénieur en science du bois	DVRF	DEP		Institut formation
112	Recrutement et formation d'éco-gardes pour les AP				
112.1	Étude des besoins d'éco-gardes pour les besoins des AP	ACFAP/ Direction technique et scientifique			Consultant
112.2	Recrutement des éco-gardes	ACFAP/DG		Fonction publique, projets	
112.3	Formation des éco-gardes	ACFAP/ Direction technique et scientifique			Consultant/Projet
120	Former les agents pour atteindre les profils souhaités				
121	Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base	Service informatique			
122	Développement de compétences en animation/administration de sites Web	DCV		PFDE	Consultant
123	Formation en économie forestière.	DEP			Institut formation
124	Appui à la réalisation d'études économiques.	DEP			Consultant
125	Formation sur la réglementation forestière et faunique				
125.1	Élaboration de syllabus et d'outils de formation	IGSEFDD			
125.2	Session(s) de formation	IGSEFDD			
126	Formation poussée des cadres en aménagement forestier (SIAF et CNI AF)	CNI AF			PAGEF 2 ou FORHOM
127	Appui méthodologique à la DVRF				
127.1	Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois	DVRF			Consultant
127.2	Études préalables à un plan national d'industrialisation	DVRF			Consultant
127.3	Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois	DVRF			Consultant
127.4	Méthodologie de l'inventaire	DVRF			Consultant

Activité / Sous-activité		Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
	des PFNL				
128	Formation complémentaires de base des brigades de contrôle (techniques de terrain, législation / gestion du contentieux)	DGEF			
129	Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades	DGEF	CNIAF/PAGEF		
130	Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le SNR	SNR			Instituts locaux
131	Formation en gestion de faune et d'aires protégées CNIAF	ACFAP	CNIAF		WCS
132	Renforcement sur la recherche de financements	ACFAP/DG		USFS	USFS
133	Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations	ACFAP/ Direction technique et scientifique		USFS	USFS
134	Formation sur la REDD	Coordination nationale REDD			Consultant
135	Formation spécialisées en plantation	SNR			Instituts locaux
136	Formation paramilitaire	DEF	DGEF		FAC
137	Formation d'OPJ	DEF	DGEF		
210	Mettre en place des réseaux locaux et une connexion internet permettant le courrier électronique, un accès au Web, et le fonctionnement des SI				
211	Mise en place d'un réseau informatique fonctionnel permettant une connectivité internet				
211.1	Plan d'installation du réseau	Service informatique			
211.2	Acquisition de l'équipement et installation du réseau	Service informatique			Fournisseur
211.3	Équipement bureautique	Service informatique			Fournisseur
212	Abonnement pour antenne VSAT	DGEF		PFDE	Fournisseur
213	Matériel informatique pour le SNR	SNR			Fournisseur
220	Doter les structures de matériel technique et roulant permettant d'effectuer les activités				
221	Dotation d'équipement (technique et roulant) pour l'IGSEFDD	IGSEFDD			Fournisseur
222	Moyens de déplacement indépendants des sociétés (4 véhicules) pour la DF	DF			Fournisseur
223	Dotation en matériel roulant (3 voitures) pour la DVRF	DVRF			Fournisseur

Activité / Sous-activité		Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
224	Moyens de déplacement (voitures, motos, coques) et réhabilitation des locaux	DGEF		PFDE	Fournisseur
225	Matériel de plantation pour le SNR	SNR			Fournisseur
226	Matériel roulant pour le SNR	SNR			Fournisseur
227	Changement de locaux CNIAF	CNIAF			
228	Remise en état des véhicules en panne CNIAF	CNIAF			Fournisseur
229	Dotation d'équipement (matériel roulant et technique) pour le SCPFE	SCPFE			Fournisseur
230	Équipement des AP et USLAB en PDA et formation des équipes à leur utilisation	ACFAP/ Direction technique et scientifique			Fournisseur Consultant/projet
310	Mettre à jour les textes d'organisation fixant les attributions des structures				
311	Relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB				
311.1	Étude sur le relèvement du taux de prélèvement par le SCPFE	SCPFE	DEP		
311.2	Ajustement du taux de prélèvement	DEP			
312	Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.				
312.1	Étude organisationnelle	DGEF	DEP		
312.2	Nouveau décret	DGEF	DEP		
313	Évaluation des UPARA pilotes	SNR			Consultant
314	Étude organisationnelle de la DGDD	DEP	DGDD		Consultant
315	Définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP				
315.1	Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités	DEP	ACFAP		Consultant
315.2	Mise en œuvre du plan de passation	Cabinet	DGEF (DFAP+DDEF) ACFAP		
316	Élaboration d'un plan de mise en œuvre des attributions et des organes de l'ACFAP				
316.1	État des lieux détaillé des capacités institutionnelles et techniques	ACFAP/DG		USFS	USFS
316.2	Mise en place des organes de gestion et de consultation	Cabinet	ACFAP/DG		
410	Développer et implanter des systèmes d'information				
411	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF				

Activité / Sous-activité		Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
411.1	Analyse de système	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
411.2	Développement de l'application et implantation	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
412	Appui au développement et à la mise en œuvre d'une application de gestion du budget d'investissement				
412.1	Analyse de système	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
412.2	Développement de l'application et implantation	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
413	Développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement				
413.1	Analyse de système	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
413.2	Développement de l'application et implantation	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
414	Développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel				
414.1	Analyse de système	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
414.2	Développement de l'application et implantation	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
415	Développement et mise en œuvre du SNVL				
415.1	Validation et mise en application des procédures de contrôle	CLFT	Projet d'appui		Consultant
415.2	Analyse de système et validation des TDR	CLFT	Projet d'appui		Consultant
415.3	Développement de l'application informatique	CLFT	Projet d'appui		Consultant
415.4	Implantation du système	CLFT	Projet d'appui		Consultant
416	Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements				
416.1	Analyse de système	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique
416.2	Développement de l'application et implantation	Service informatique			SIFODD ou Consultant informatique

Activité / Sous-activité		Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
417	Système de gestion des permis de chasse				
417.1	Analyse de système et élaboration du cahier des charges	ACFAP/DG	Service informatique		SIFODD ou Consultant informatique
417.2	Développement de l'application informatique	ACFAP/DG	Service informatique		SIFODD ou Consultant informatique
420	Développer et appliquer des procédures				
421	Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage				
421.1	Conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures	Service des archives et de la documentation	Service informatique		Consultant
421.2	Formation et suivi du personnel administratif	Service des archives et de la documentation			
421.3	Vulgarisation du système auprès des cadres techniques	Service des archives et de la documentation			
421.4	Local d'archivage pour le SIAF	Service des archives et de la documentation	DGEF		
422	Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation				
422.1	Conception du système	DEP		PFDE	Consultant
422.2	Atelier de formation	DEP		PFDE	Consultant
423	Manuels de procédures d'inspection				
423.1	Élaboration de TDR	IGSEFDD			
423.2	Élaboration des manuels de procédures	IGSEFDD			Consultant
423.3	Formation des agents	IGSEFDD			Consultant
424	Appui à la rédaction des normes de validation et de suivi des différentes phases de l'aménagement	CNIAF	PAGEF	PAGEF	
425	Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière	DF	PAGEF		Consultant
426	Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures	CLFT	Projet d'appui		
427	Appui méthodologique à la DGDD	DGDD			Consultant

TROISIÈME PARTIE : ANNEXES TECHNIQUES

1. Liste d'institutions de formation, de programmes et curricula, et de bourses disponibles

Type de formation	Institution	Modules de formation	Durée et coûts	Lien internet et/ou contact	Institution/Public visé
Formation diplômante cycle B (Bac +2) ou cycle C (BEPC+2)	École de faune de Garoua (Cameroun)	- Écologie et connaissance des écosystèmes - Mammologie et inventaire de la faune - Ornithologie et inventaire des oiseaux - Botanique et inventaire floristique - Éthique de la conservation et législation - Cartographie et SIG - Santé animale et pastoralisme - Aménagement et gestion des aires protégées - Bushmeat et valorisation de la faune - Gestion participative et relation publique - Aménagement et gestion des zones humides - Formation paramilitaire et secourisme - Stage professionnel et rédaction des mémoires et rapports	Durée : 18 mois Coût : 6 830 000 FCFA / agent (soit 10 500 euros) Sources de financement potentielles (bourses): Le Royaume des Pays-bas, la République fédérale d'Allemagne, Le Fonds d'Aide et de Coopération Française (FAC), WWF, UNESCO/Division des Sciences Ecologiques, UNESCO/Le Fonds du Patrimoine Mondial, Le Fond Européen pour le Développement, FAO, PNUE, UICN, AGELOOP, African Wildlife Foundation	http://www.ecoledefaune.org/formation/formations-diplomantes	ACFAP – Conservateur (agents de terrain exécutant)
Formation « à la carte »	École de faune de Garoua (Cameroun)	- Objectifs et Principes de la Conservation - Législation et lutte contre le braconnage - Maniement des armes à feu - Discipline, Droits et devoirs des agents de protection de la faune - Dénombrement terrestre et suivi des animaux - Botanique et gestion des pâturages - Tourisme, Eco-tourisme et interprétation dans les Aires Protégées - Identification des mammifères et oiseaux d'Afrique - Gestion participative	Durée : 2 à 8 semaines Coût : Variable	http://www.ecoledefaune.org/formation/formations-a-la-carte	ACFAP – Gardes-chasse, Éco-gardes, gardes communautaires et Guides villageois ou autres agents des aires Protégées
Formations « à la carte »	WCS-CEDAMM	Planification et management des ressources	Durée : 6 jours	emazeyrac@wcs.org	ACFAP – Directions

Type de formation	Institution	Modules de formation	Durée et coûts	Lien internet et/ou contact	Institution/Public visé
carte »	(Gabon)	humaines dans les AP	Formation prise en charge par ECOFAC-UICN		
Formations « à la carte »	WCS-CEDAMM (Gabon)	Collecte et analyse des données sur les grands mammifères par la méthode des recces et transects	Durée : 8 jours Formation prise en charge par ECOFAC-UICN	emazeyrac@wcs.org	ACFAP – Direction technique et scientifique
Formations « à la carte »	WCS-CEDAMM (Gabon)	Techniques de terrain en forêt pluviale : Navigation et préparation de mission	Durée : 5-6 jours Formation prise en charge par ECOFAC-UICN	emazeyrac@wcs.org	ACFAP- Chefs d'équipes, assistant de terrain et de recherche
Formations « à la carte »	WCS-CEDAMM (Gabon)	Rédaction de projets et demandes de financement	Durée : 8 jours Formation prise en charge par ECOFAC-UICN	emazeyrac@wcs.org	ACFAP – Direction de la coopération et des activités génératrices de revenus (Bac + 3 minimum)
Diplôme d'université en « Gestion des Aires Protégées » (DU 9) Gabon	CEDAMM (Gabon)	- Politiques de conservation et problématique de la gestion des aires protégées - Évaluation et planification de la gestion des aires protégées - Notions d'écologie pratique pour la gestion des aires protégées - Approches participatives et valorisation des aires protégées - Suivi écologique, techniques d'inventaires faunistiques et traitement des données - Outils de suivi de l'application de la loi et notions de SIG - Droit de l'environnement - Économie de l'environnement	Durée : 2 mois Formation prise en charge par les organisateurs	http://www.usenghor-francophonie.org/Pages/222/du9_gestionnaires_protegees_gabon.html	ACFAP – Cadres et gestionnaires d'aires protégées
Formation "à la carte"	Institut Forhom (La rochelle)	http://www.forhom.com/trouver-la-meilleure-solution/formations-sur-mesure	10 000 euros/semaine + coûts éventuels des pauses café, de la location de salle et des sorties sur le terrain	http://www.forhom.com/nous-connaître/nous-contacter	Cadres SIAF/DDEF/CNIAF

Type de formation	Institution	Modules de formation	Durée et coûts	Lien internet et/ou contact	Institution/Public visé
Ingénieur ESB	ESB Nantes	l'ESB forme des professionnels capables de donner de la valeur au matériau bois et de contribuer au respect des forêts. • Sciences fondamentales (275h) • Sciences pour l'ingénieur (280h) • Bois et développement durable (215h) • Langues, ouverture culturelle et internationale (236h) • Autonomie, développement personnel et management (150h) • Culture d'entreprise (255h) • Innovation et pratiques industrielles (275h) • Ouverture vers les cycles d'approfondissement (176h)	3 ans à 4 500 Euros/an Entrée sur concours, organisé chaque année. Les centres d'examen se situent au Cameroun, Bénin, Burkina Faso et Gabon (concours EG@; http://www.euro-graduation-access.org/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=62)	http://www.ecoledubois.fr/infos-pratiques/contact	Étudiants ciblés pour la DVRF
DESS	ERAIFT (RDC)	▪ Concepts de base et analyse systémique appliquée à l'aménagement et au développement intégrés ▪ Interactions populations-forêts-savanes et gouvernance environnementale (ex situ à la RB de Luki) ▪ Aménagement intégré du territoire, y compris les établissements humains (villes et urbanisation) ▪ Télédétection optique et cartographie numérique ▪ Télédétection radar, complément de géodésie et informatique du SIG ; et LIDAR éventuellement ▪ Approche intersectorielle et intégrée : forêt, agriculture, élevage, pêche, tourisme ▪ Gestion rationnelle de la faune terrestre ▪ Gestion durable et certification des forêts tropicales ; ▪ Gestion rationnelle de la faune aquatique y compris les notions de limnologie et d'hydrobiologie	Durée : 18 mois Coût : US\$ 15 000 / agent Sources de financement potentielles (bourses): Bourses de l'ERAIFT (nombre limité)	www.eraift-rdc.cd/	Agents du MEFDD

Type de formation	Institution	Modules de formation	Durée et coûts	Lien internet et/ou contact	Institution/Public visé
		▪ Communication et développement durable ▪ Etude des impacts environnementaux ▪ Changements climatiques ▪ Aspects relatifs à la législation conventions internationales, politique de décentralisation et développement intégré ▪ Planification nutritionnelle et sanitaire ▪ Education et éthique mésologique ▪ Méthodologie et mise en œuvre du développement intégré ▪ Stage de terrain en aménagement et développement intégrés ▪ Initiation à la recherche scientifique et élaboration de projet ▪ Stage de terrain d'aménagement et développement intégrés ▪ Formations continues			
Ingénieur /Master 2	GEEFT	Selon le niveau du candidat, nécessité/non de réaliser un master 1 à l'IRC en tronc commun sur « Agronomie et agroalimentaire » pour accéder au master 2. Master GEEFT : ▪ Ecologie des forêts tropicales ▪ Forêt tropicale et changement climatique ▪ Sylviculture et aménagement des forêts tropicales ▪ agroforesterie ▪ Méthodes d'enquêtes en science sociales ▪ Ethnoécologie ▪ Négociation pour la gestion des ressources naturelles ▪ Politique de la nature ▪ Economie forestière dans les PED ▪ Politiques forestières dans les PED ▪ Outils de l'ingénieur (communication, projet de stage, langues)	Durée : 1 ou 2 ans (selon nécessité de faire un master 1) Coût : M1 + M2 : 9 700€; M2 : 5700€ Sources de financement potentielles (bourses): Pour les étudiants non européens il s'agit par exemple, de la Banque Mondiale, de l'Organisation Internationale des Bois Tropicaux, des Services de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC), de l'Agence Universitaire de la Francophonie. Possibilité de suivre les modules en formation continue (non diplômante) : 500 € / semaine /pers	http://www.agroparistech.fr/geeft/	

Type de formation	Institution	Modules de formation	Durée et coûts	Lien internet et/ou contact	Institution/Public visé
		Stage			
Master spécialisé (Bac +6)	FNS	<u>Enseignement académique et projets collectifs (6 mois) :</u> - Septembre (Guyane) : forêt tropicale humide (FTH) - Octobre - décembre (Nancy) : sciences économiques et politiques appliquées à la forêt, bases de sylviculture et d'aménagement, projet collectif en Europe - Janvier - avril : Management, nature et société à l'international (Montpellier) : renforcement des connaissances en sciences humaines, études d'impacts environnementales, changements globaux et MDP, projet collectif d'évaluation environnementale au Sud (Maroc, Inde...) <u>Mission professionnelle individuelle (6 mois) :</u> Application des acquis académiques : construction d'une problématique (rédaction d'un projet et soutenance), terrain, rédaction et soutenance de la thèse professionnelle.	Durée : 1 an Coût : 7900€	http://www.agroparistech-executive.fr/Foret-nature-societe.html	
PhD	ERAIFT (RDC)			www.eraift-rdc.cd/	Agents du MEFPD
Autres possibilités : Gembloux (Belgique), Institut national polytechnique (Cote d'Ivoire), Dschang (Cameroun) et Salé (Maroc)					

2. Notes conceptuelles (ébauches de TDR)

2.1 Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour les études d'économie forestière

2.1.1 Contexte

Le Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable a entrepris d'importantes réformes du cadre institutionnel des secteurs des forêts, de la faune et des aires protégées, et du développement durable. On peut citer des actions majeures telles que la refonte du Code forestier, la création de l'Agence congolaise de la faune et des aires protégées, et l'élaboration d'une Stratégie nationale de développement durable.

Pour permettre à ces réformes de porter fruit, le dispositif organisationnel de l'Administration doit être renforcé. L'étude sur le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable (MEFDD) et des agences sous sa tutelle, tant au niveau central que sur le plan décentralisé a, entre autres, recommandé de redynamiser la fonction d'économie forestière pour permettre d'analyser l'impact des politiques et de développer les programmes et projets prioritaires. La Direction des études et de la planification avait d'année en année délaissé cette fonction stratégique faute de moyens et de compétences. Dans bien des cas, le recours à une expertise extérieure, bien qu'efficace, a fait en sorte qu'on ne retrouve plus d'expertise en économie forestière au sein de la direction qui devrait piloter ces études.

Le plan de renforcement du ministère a donc identifié deux activités visant à redynamiser la fonction d'économie forestière au sein de la DEP, soit la formation de quelques cadres, et la réalisation d'études prioritaires d'économie forestière. Cette deuxième activité a pour but, par la responsabilisation et par l'expérience pratique de parfaire l'expertise développée par la formation théorique en économie.

Pour faire d'une pierre deux coups, trois thématiques ont été choisies pour leur contribution immédiate aux enjeux politiques actuels.

L'évolution des marchés du bois congolais et son impact sur la certification vise à traiter des tenants et aboutissants de la certification en tenant compte des principaux marchés d'exportation du Congo (Asie, Europe, etc., bois brut, bois transformé, etc.). Cette étude permettrait de justifier les politiques ou incitatifs à mettre en place et de discerner entre les options de certification privée, certification nationale, certification dans le cadre du régime FLEGT, etc.

Les impacts de la politique nationale de transformation du bois est une étude qui vise à mesurer l'effet de la politique du ratio de transformation/bois brut de 85-15 sur les exportations. Le bois étant une commodité et un bien échangeable, dans quelle mesure la mesure du 85-15 contribue-t-elle à l'industrialisation du secteur, et dans quelle mesure le Congo obtient-il la meilleure contribution du bois à l'économie nationale? Quelles mesures ont été prises par le Congo ou doivent l'être, pour faire appliquer équitablement le ratio 85-15? Quel a été l'impact du ratio dans les dernières années et quelles sont les tendances que l'on peut extrapoler?

L'efficacité de la fiscalité forestière par rapport à la valeur du bois sur pied est une thématique importante d'autant plus que la fiscalité forestière reste inchangée depuis plusieurs années. Seule une étude de la valeur du bois sur pied peut permettre d'évaluer les marges de l'industrie qui peuvent ensuite être réparties en taxes pour l'État et en bénéfices pour les opérateurs. L'efficacité de la taxation (taxes de superficie versus taxes d'abattage, versus droits de sortie doit être analysée, de même que les formules d'émission et de recouvrement permettant de sécuriser les recettes dues à l'État.

2.1.2 Description de l'activité

L'activité consiste à la réalisation des trois études par la DEP avec l'appui d'une expertise internationale en économie forestière.

- a. Évolution des marchés du bois congolais et son impact sur la certification
- b. Impacts de la politique nationale de transformation du bois
- c. Efficacité de la fiscalité forestière par rapport à la valeur du bois sur pied

Les trois études seront réalisées de façon indépendante en parallèle ou l'une après l'autre en fonction de la disponibilité des agents de la DEP. On peut estimer que chacune des études peut se faire sur une durée de douze mois.

2.1.3 Tâches et méthodologie

Bien que les trois thématiques apportent une contribution aux enjeux actuels, ces études ont d'abord pour objectif le renforcement des capacités de la DEP dans le domaine de l'économie forestière. Si l'objectif était l'étude elle-même, à défaut de compétences à l'interne, la DEP pourrait se contenter de piloter (TDR, exploitation de l'étude) certaines études réalisées en sous-traitance. Mais pour une question de renforcement, il est ici question que des agents de la DEP réalisent eux-mêmes les études avec l'appui d'une assistance technique. L'idée n'est donc pas de confier le mandat de réaliser l'étude à un consultant mais bien de recourir aux services d'un consultant pour appuyer la DEP notamment pour établir la méthodologie, encadrer et valider le travail à la manière d'un directeur de mémoire dans une institution universitaire ou de recherche. De façon classique, les tâches à réaliser consisteront à :

- Mener une revue bibliographique,
- Mettre au point la méthodologie,
- Procéder aux enquêtes et à la collecte des données,
- Procéder aux analyses
- Formuler des conclusions et des recommandations.

2.1.4 Ressources requises

Pour chacune des études, on peut estimer les besoins suivants :

Expertise internationale :

- 50 jours sur une année plus 3 courts séjours au Congo : 25 000 000 FCFA
- Profil universitaire ou chercheur spécialiste en économie forestière

Frais locaux pour les déplacements et enquêtes : 6 500 000 FCFA

Frais de réunions de concertation et de validation : 2 500 000 FCFA

Coût pour une étude : 33 000 000 FCFA

Coût pour 3 études : **100 000 000 Fcfa**

2.2 Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour l'appui méthodologique à la DVRF

2.2.1 Contexte

Le Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable a entrepris d'importantes réformes du cadre institutionnel des secteurs des forêts, de la faune et des aires protégées, et du développement durable. Pour mener à bien la politique d'industrialisation, le développement des PME et la valorisation des PFNL, les capacités d'analyse et de planification de l'Administration doivent être renforcées. L'étude sur le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Économie Forestière et du Développement Durable (MEFDD) et des agences sous sa tutelle, tant au niveau central que sur le plan décentralisé a, entre autres, recommandé :

- Le recrutement contractuel de 2 ingénieurs et leur formation en sciences du bois,
- Un appui méthodologique pour la réalisation de trois études stratégiques.

Le renforcement des capacités par un appui méthodologique à la réalisation d'études passe par l'expérience et la responsabilisation. À défaut de compétences à l'interne, la DVRF pourrait piloter (TDR, exploitation de l'étude) certaines études réalisées en sous-traitance. Mais pour une question de renforcement, nous préconisons l'appui d'une assistance technique pour que l'étude puisse être réalisée à l'interne. L'idée n'est donc pas de confier le mandat de réaliser l'étude à un consultant mais bien de recourir aux services d'un consultant pour appuyer la DVRF notamment pour établir la méthodologie, encadrer et valider le travail qui serait réalisé par des agents de la direction.

Pour faire d'une pierre deux coups, quatre thématiques ont été choisies pour leur contribution immédiate aux enjeux politiques actuels :

- La faisabilité de la création d'un centre de formation des métiers du bois (aucune école pour les métiers du bois n'existe au Congo hormis pour la menuiserie au CETM à Pointe Noire, dont la réhabilitation a été lancée en 2013; les formations en sciences du bois sont uniquement disponibles à l'étranger : École Supérieure du Bois ESB, France, ENEF Gabon),
- Les études préalables à un plan national d'industrialisation (le PFDE, dans son PTA de 2014, a prévu une étude sur la stratégie nationale de développement des PME dans la menuiserie),
- Les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois,
- La méthodologie de l'inventaire des PFNL.

2.2.2 Description de l'activité

L'activité consiste à la réalisation des quatre études par la DVRF avec l'appui d'une expertise internationale en économie forestière.

- a. Étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois,
- b. Études préalables à un plan national d'industrialisation,
- c. Étude sur les possibilités d'approvisionnement des centres urbains en bois.
- d. Définition de la méthodologie de l'inventaire des PFNL.

Les quatre études seront réalisées de façon indépendante en parallèle ou l'une après l'autre en fonction de la disponibilité des agents de la DVRF. On peut estimer que chacune des études peut se faire sur une durée de douze mois.

2.2.3 Tâches et méthodologie

Bien que les quatre thématiques apportent une contribution aux enjeux actuels, ces études ont d'abord pour objectif le renforcement des capacités de la DVRF dans le domaine de l'économie forestière. Si l'objectif était l'étude elle-même, à défaut de compétences à l'interne, la DVRF pourrait se contenter de piloter (TDR, exploitation de l'étude) certaines études réalisées en sous-traitance. Mais pour une question de renforcement, il est ici question que des agents de la DVRF réalisent eux-mêmes les études avec l'appui d'une assistance technique. L'idée n'est donc pas de confier le mandat de réaliser l'étude à un consultant mais bien de recourir aux services d'un consultant pour appuyer la DVRF notamment pour établir la méthodologie, encadrer et valider le travail à la manière d'un directeur de mémoire dans une institution universitaire ou de recherche. De façon classique, les tâches à réaliser consisteront à :

- Mener une revue bibliographique,
- Mettre au point la méthodologie,
- Procéder aux enquêtes et à la collecte des données,
- Procéder aux analyses
- Formuler des conclusions et des recommandations.

2.2.4 Ressources requises

Pour chacune des études, on peut estimer les besoins suivants :

Expertise internationale :

- 50 jours sur une année plus 3 courts séjours au Congo : 25 000 000 FCFA
- Profil universitaire ou chercheur spécialiste en économie forestière

Frais locaux pour les déplacements et enquêtes : 5 500 000 FCFA

Frais de réunions de concertation et de validation : 2 500 000 FCFA

Coût pour une étude : 33 000 000 FCFA

Coût pour 4 études : **132 000 000 Fcfa**

2.3 Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour le système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements

2.3.1 Contexte

Depuis une quinzaine d'année, le Congo a fait des progrès importants pour mettre sous aménagement ses forêts permanentes de production. Bon nombre de plans d'aménagement ont été réalisés et son mis en œuvre dans le Nord du pays. Avec la contribution du PAGEF, plusieurs

plans d'aménagement sont en cours d'élaboration pour la partie Sud. Cependant le suivi de la mise en œuvre de ces plans demeure un concept flou et peu opérationnel. Il n'est pas traduit en tâches claires réparties entre les différentes structures de l'administration (DDEF, DF-SIAF, CNIAF...). Plusieurs structures effectuent de « missions de suivi » mais il n'existe pas de procédures pour s'assurer que les exploitations annuelles sont conformes aux prescriptions, pour déterminer les paramètres à évaluer périodiquement et les informations à consigner dans un sommier quelconque.

Le système de suivi des aménagements a donc pour but de préciser toutes les tâches qui permettent de s'assurer de la mise en œuvre des aménagements (p.ex. les autorisations annuelles de coupe) et de relever toutes les données nécessaires (prélèvement effectif par essence, cartographie des assiettes, etc.) pour développer une application de gestion à l'attention de responsables bien identifiés. Une fois ces tâches et ces informations précisées, il s'agira de développer une application informatique qui permettra à chacun des intervenants d'enregistrer l'information de sorte que le dossier d'une concession soit constamment maintenu à jour. Les « missions de suivi » pourront alors être remplacées par des « missions de contrôle » dans les cas où l'information contenue dans le système révélerait des non conformités,

2.3.2 Description de l'activité

L'activité consiste à la réalisation d'une application informatique permettant aux différents intervenants (notamment les directions départementales) de consigner l'information sur la mise en œuvre des aménagements.

Pour ce faire, trois sous-activités doivent être menées :

Analyse de système

L'analyse de système doit permettre d'identifier tous les paramètres de l'aménagement qu'il faut mesurer ainsi que leur périodicité. Elle doit aussi identifier les tâches qui concourent à la mise en œuvre des aménagements (p.ex. les autorisations annuelles de coupe), les responsables de ces tâches, et les procédures à appliquer.

Par la suite, un diagramme logique du système doit être élaboré ainsi que tous les menus et fonctions attendues du logiciel.

Développement de l'application

Il s'agit ici du travail informatique proprement-dit, incluant le développement du logiciel et les tests à réaliser.

Implantation

L'implantation concerne l'installation du logiciel sur les postes de travail, la formation et l'encadrement des utilisateurs jusqu'à ce que les tâches soient maîtrisées.

2.3.3 Tâches et méthodologie

L'équipe d'analyse et de développement devra d'abord discuter avec les professionnels du CNIAF et l'assistance technique en aménagement afin de comprendre les tenants et aboutissants de l'aménagement, identifier les tâches de mise en œuvre et les informations à consigner périodiquement.

L'analyse de système doit donner lieu à un rapport qui présente l'analyse ainsi que le diagramme logique du système ainsi que tous les menus et fonctions attendues du logiciel, ce rapport devant être validé avant le début de la programmation informatique.

Le développement informatique inclut tous les tests à effectuer pour s'assurer qu'il est pleinement fonctionnel et convivial.

Enfin, l'implantation nécessitera une tournée des régions incluant des formations.

2.3.4 Ressources requises

Expertise internationale :

- 30 jours de travail pour l'analyse de système
- 180 jours de travail pour le développement et l'implantation
- Voyages internationaux et 180 jours de frais de séjour au Congo

Frais de formation et de déplacement des responsables de l'activité au CNIAF

Coût total : **107 000 000 Fcfa**

2.4 Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour la définition d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP

2.4.1 Contexte

En 2012, l'Agence Congolaise de la Faune et des Aires Protégées (ACFAP) a été créée afin de devenir l'agence d'exécution de la politique de gestion de la faune et des aires protégées du Congo. Selon la vision du ministère, l'ACFAP devrait :

- Gérer les aires protégées;
- Gérer la faune dans les zones banales;
- Assurer la tutelle des USLAB dans les concessions.

Or, le décret qui fixe l'organisation et les attributions de la DGEF date de 1998, soit bien avant la création de l'Agence, et confère à la Direction de la faune et des aires protégées et aux directions départementales des compétences quasi-identiques menant à des doublons et/ou à des conflits de compétences. De plus, les conservateurs des AP et les coordonnateurs d'USLAB relèvent toujours du DGEF alors qu'ils sont prévus dans l'organigramme de l'ACFAP.

On comprend que le gouvernement, en gardant la structure de gestion traditionnelle malgré la création de l'Agence, a voulu éviter une rupture des services. Il semble qu'on attende que l'Agence soit pleinement organisée et déployée sur le territoire national pour transférer les responsabilités. Toutefois, cette situation n'aide pas l'Agence à se développer. Au contraire, les

ressources (personnel, budgets, etc.) sont divisés entre les deux structures et la difficulté qu'a l'Agence à devenir opérationnelle risque de la discréditer.

L'étude sur le renforcement des capacités du MEFDD (juin 2014) recommande qu'un plan de passation de responsabilités soit développé. Peu importe que le transfert soit radical ou progressif, l'important est que tous les acteurs travaillent en fonction de ce plan et que les ressources soient partagées de façon optimale. Le plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP devra permettre de garantir la continuité des activités réalisées sur le terrain aussi bien au niveau des aires protégées que des USLAB dans les concessions forestières, et dans les zones dites banales avec les brigades mixtes (ces entités dépendant toujours aujourd'hui directement de la DGEF).

Une des options serait un transfert rapide où :

- Par décision du ministre, dorénavant les conservateurs d'AP relèveraient du directeur général de l'ACFAP; il en serait de même pour les coordonnateurs des USLAB;
- Par décision du ministre, on remplacerait dès aujourd'hui l'affiche sur la porte du chef de service faune et aires protégées de chaque DDEF par « antenne ACFAP » et on identifierait dans chaque brigade un agent qui relèverait dorénavant de cette antenne.

Cette façon de procéder assurerait la continuité du service et ne coûterait rien. Progressivement, au gré des budgets disponibles, l'ACFAP pourrait prendre une autonomie logistique en s'installant dans ses propres locaux.

Des options plus progressives peuvent aussi être envisagées. Par exemple, le transfert de responsabilités pourrait se faire en fonction des zones à couvrir : les AP, puis les USLAB, puis les zones banales.

Dans ce genre de décision organisationnelle, les acteurs ont généralement de la difficulté à mettre leurs intérêts immédiats de côté (dépendant s'ils sont à l'Agence ou à la DFAP). C'est pourquoi une expertise court-terme est préconisée pour avoir l'objectivité nécessaire.

Enfin, il faut noter que cette étude devrait être précédée de la révision du décret de 1998 sur la DGEF de façon à ce que les décisions politiques soient déjà prises et que le flou actuel ne perturbe pas l'atteinte des objectifs de l'étude sur la passation des responsabilités.

2.4.2 Description de l'activité

L'activité consiste à la réalisation d'une étude devant permettre de :

- Identifier et analyser les options de transfert;
- Définir la stratégie et le chronogramme de passation des responsabilités par zone d'action (i.e. aires protégées, concessions forestières et zones banales);
- Proposer le PTA de la dernière année de la DFAP qui devra permettre de transférer dossiers et archives;
- Proposer une éventuelle réaffectation du personnel de la DFAP vers l'ACFAP;
- Proposer un plan d'organisation logistique de l'ACFAP notamment pour le fonctionnement des antennes départementales et des brigades;
- Identifier tous les coûts associés au transfert de responsabilité.

2.4.3 Tâches et méthodologie

Le consultant devra réaliser les tâches suivantes :

- Prendre connaissance de la problématique et rencontrer les acteurs, incluant les projets et organisations d'appui aux aires protégées;
- Analyser les progrès réalisés et les contraintes de l'opérationnalisation de l'ACFAP;
- Décrire les grandes options envisageables pour la passation des responsabilités;
- Animer un atelier de consultation permettant de valider l'option à privilégier;
- Élaborer un plan de passation détaillé répondant aux objectifs cités en 2.3.2;
- Animer un atelier de restitution de l'étude;
- Produire une version finale du plan et faire toute recommandation utile pour la mise en œuvre du plan de passation.

2.4.4 Ressources requises

Le consultant devra réunir une équipe composée de :

- Un expert international en gestion organisationnelle et chef de mission,
- Un expert international en gestion de la faune et des aires protégées,
- Un expert juriste national.

Il est estimé que chacun des experts devrait travailler 30 jours et que la prestation totale se déroulerait sur une période de 2 mois.

Coûts :

- Honoraires : 48 000 Euros
- Dépenses des consultants : 10 000 Euros
- Frais de déplacement des agents accompagnateurs de l'ACFAP : 24 000 Euros
- Frais d'ateliers : 6 000 Euros

Total : 57 000 000 Fcfa

3. Liste des procédures et modules de formation développées dans le cadre du SNVL

À des fins d'évaluation de la charge de travail pour tester, finaliser puis valider les procédures développées dans le cadre du SNVL, nous en présentons ici la liste. Tel que précédemment mentionné, des regroupements peuvent être faits pour réaliser environ une dizaine d'opérations de test et validation.

- 13 RAPPORTAGE, TRANSMISSION, ARCHIVAGE DES DONNEES DE CONTROLE
- 14 DELIVRANCE AUTORISATION D'INSTALLATION
- 15 DELIVRANCE AUTORISATION DE COUPE ANNUELLE
- 16 EXPERTISE DE COUPE ANNUELLE
- 17 DELIVRANCE D'UNE AUTORISATION D'ACHEVEMENT
- 18 DELIVRANCE D'UNE AUTORISATION DE VIDANGE
- 19 DELIVRANCE D'UN PERMIS SPECIAL DE BOIS D'ŒUVRE
- 20 OUVERTURE DES LIMITES (UFA/UFE, SERIES)
- 21 CONTROLE DES LIMITES (UFA/UFE, SERIES)
- 22 a INSPECTION DE CHANTIER
- 22 b INSPECTION DE CHANTIER « FORET »
- 22 c INSPECTION DE CHANTIER « SOCIAL »
- 22 d INSPECTION DE CHANTIER « SCIERIE »
- 22 e INSPECTION D'UN CHANTIER SITUÉ DANS UN PERMIS SPÉCIAL
- 23 VENTE SUR PIED DES ARBRES DE PLANTATION
- 25 PROCEDURE DE DIFFUSION ET DE VULGARISATION DES TEXTES REGLEMENTAIRES
- 26 RAPPORTAGE ET SANCTION DES INFRACTIONS
- 27 SUIVI ET CONTRÔLE DU PAIEMENT DES TRANSACTIONS
- 28 ATTRIBUTION D'UNE CONCESSION FORESTIERE
- 29 DECLASSEMENT D'UNE CONCESSION FORESTIERE
- 30 EXAMEN ET VALIDATION DES RAPPORTS PRELIMINAIRES AU PLAN D'AMENAGEMENT
- 31 EXAMEN ET VALIDATION DU RAPPORT DE DECOUPAGE EN SERIE
- 32 EXAMEN DU PLAN D'AMENAGEMENT
- 33 EXAMEN ET VALIDATION DU PLAN DE GESTION D'UNE UFP
- 34 EXAMEN ET VALIDATION DU PLAN ANNUEL D'EXPLOITATION
- 35 PROCÉDURES DE CONTROLE DES CONDITIONS DE SOUS-TRAITANCE DES TITRES D'EXPLOITATION
- 36 SUIVI-EVALUATION DE L'ELABORATION DU PA
- 37 SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PA
- 38 VALIDATION DE L'INVENTAIRE D'AMÉNAGEMENT MENÉ PAR L'ADMINISTRATION FORESTIÈRE CENTRALE
- 39 DELIVRANCE DE L'AGREMENT ET DE LA CARTE D'IDENTITE PROFESSIONNELLE
- 41 CONTROLE DES DECLARATIONS DE PRODUCTION
- 42 CONTROLE AU POSTE FORESTIER
- 43 CONTROLE DU RESPECT DES NORMES ENVIRONNEMENTALES
- 44 INSPECTION DES INSTALLATIONS CLASSEES
- 45 CONTROLE DES PRODUITS FORESTIERS A LA FRONTIERE
- 47 DELIVRANCE DES AVE
- 48 IMMATRICULATION A LA CNSS
- 50 DECLARATION D'OUVERTURE D'UNE ENTREPRISE

- 51 MISSION DE CONTROLE DE TRAVAIL ET DE SECURITE SOCIALE
- 53 PROCEDURES DE CONTROLE DE LA LEGALITE DES AUTRES SERVICES « CONTROLE DES MODES ET MOYENS DE TRANSPORT DU BOIS »
- 54 PROCEDURE DE CONTRÔLE DE DELIVRANCE DE LA CARTE PROFESSIONNELLE DE COMMERÇANT
- 56 CONTROLE DE LA VALIDITÉ DES DOCUMENTS ENREGISTRÉS AUPRÈS DE L'ADMINISTRATION DU COMMERCE
- 58 SUSPENSION ADMINISTRATIVE DES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE
- 59 CONTRÔLE DE LA SITUATION JUDICIAIRE DE L'ETS
- 61 CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ DES INDEMNISATIONS
- 62 CONTROLE DES DECLARATIONS ANNUELLES DES REVENUS ET SALAIRES
- 63 SUIVI ET CONTROLE DU PAIEMENT DES DROITS ET TAXES FISCALES
- 64 CONTROLE DES DECLARATIONS EN DOUANE DE ROUTINE
- 65 CONTROLE DE DECLARATIONS EN DOUANE, DIFFERE OU A POSTERIORI

Dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT, les modules de formation suivants ont été identifiés :

- Aménagement forestier
- Aménagement, mise en œuvre, exploitation forestière à impact réduit (EFIR)
- Botanique forestière
- Chargement et interprétation des photos satellites
- Dendrométrie, systèmes et outils de mesure, contrôle des carnets de chantiers
- Déontologie des fonctionnaires
- Formation à blanc au contrôle de chantier
- Gestion documentaire
- Gestion environnementale
- Hygiène, sécurité environnement
- Informatique de base
- Inventaire forestier
- Logiciel SNVL
- Mesure des volumes, classement des bois
- Mise en œuvre du SVL : procédures de contrôle, archivage des données, envoi des données aux DG et à la CLFT
- Procédures administratives et financières
- Sensibilisation FLEGT –APV
- Système d'information géographique, cartographie et GPS
- Tableur EXCEL : utilisation de l'outil TERE
- Techniques d'audit des entreprises
- Textes de lois de l'ensemble des administrations

4. Clé de regroupement des grades en catégories professionnelles

ADMINISTRATEURS

ADMINC	Administrateur en chef
ADMIN	Administrateur
ADMINAD	Administrateur adjoint

INGÉNIEURS FORESTIERS

IEFC	Ingénieur des eaux et forêts en chef
IEF	Ingénieur des eaux et forêts
IAEF	Ingénieur adjoint des eaux et forêts
ITEF	Ingénieur des travaux des eaux et forêts
IATEF	Ingénieur Adjoint des travaux des eaux et forêts

INGÉNIEURS ET PROFESSIONNELS

ITA	Ingénieur des techniques agricoles
ITI	Ingénieur des techniques industrielles
IPTI	Ingénieur principal des techniques industrielles
ITDR	Ingénieur des travaux de développement rural
ITELEV	Ingénieur des travaux d'élevage
ITR	Ingénieur des travaux ruraux
ITS	Ingénieur des travaux statistiques
IVETEL	Ingénieur vétérinaire d'élevage
IDR	Ingénieur de développement rural
IAGRC	Ingénieur d'agriculture en chef
MEVETINSP	Médecin vétérinaire inspecteur
DVETE	Docteur vétérinaire d'élevage
PROGAPPL	Programmeur d'application
MAGISTRAT	Magistrat
ASSISTUNIV	Assistant de l'université
MECONF	Maitre de conférences
CHANCELIER	Chancelier
JOURNALISTE	Journaliste

TECHNICIENS FORESTIERS

ATEF	Agent technique des eaux et forêts
AF	Aide forestier

TECHNICIENS DIVERS

ATP	Agent technique principal
ATTP	Agent technique des travaux publics
AT	Agent technique
ASP	Agent spécial principal
AS	Agent spécial
ADJTCHEF/FAC	Adjudant-chef des FAC
SGTCHEF/FAC	Sergent-chef des FAC
CPA	Contrôleur principal d'agriculture
CELEV	Contrôleur d'élevage
CPT	Comptable principal du Trésor
CAE	Conseiller des affaires étrangères

INSPEPS	Inspecteur d'éducation physique
INSPIMPO	Inspecteur d'impôt
INSPTRAV	Inspecteur de travail
INSPVET	Inspecteur vétérinaire
INSTIT	Instituteur
INSTITPAL	Instituteur principal
PCEG	Professeur de collège
PCL	Professeur certifié de lycée
PL	Professeur de lycée
PTADL	Professeur technique adjoint de lycée

ADJOINTS TECHNIQUES

ADTS	Adjoint technique de la statistique
ADTECH	Adjoint technique
ADTTP	Adjoint technique des travaux publics
CA	Contrôleur d'agriculture
MPISC	Moniteur de pisciculture
PF	Préposé forestier

SECRETARIAT

SPA	Secrétaire principal d'administration
SA	Secrétaire d'administration
SAE	Secrétaire des affaires étrangères
ATTSAF	Attaché des SAF
COMMISPR	Commis principal
COMMIS	Commis
SSTENODAC	Secrétaire sténo dactylographe

OUVRIERS

OUVRIER	Ouvrier
OUVRIERPRO	Ouvrier professionnel
AGSUB	Agent subalterne
CHAUFF	Chauffeur
ICT	?

5. Estimation sommaire des besoins en personnel par catégorie professionnelle

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Direction du Fonds forestier								
Directeur	1							
Secrétariat							4	
Service de la programmation	1							
Bureau de la programmation			1					
Bureau de contrôle et de suivi			1					
Service de la comptabilité,	1		1					
Bureau de la recette			1					
Bureau des engagements			1					
Comptable du MEFB			1					
Direction de la communication et de la vulgarisation								
Directeur			1					
Secrétariat							4	
Service de la communication			1					
Bureau de la communication interne et relations publiques			1					
Bureau de la communication externe			1					
Bureau de gestion des projets et programmes			1					
Service de la vulgarisation			1					
Bureau politique de vulgarisation			1					
Bureau gestion participative			1					
Bureau médias et réseaux sociaux			1					
Service de l'informatique			1					
Bureau exploitation			6					
Bureau maintenance			6					
Bureau réseau			2					
Service central des archives et de la documentation			1				2	
Bureau des archives					2			

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Bureau de la documentation					2			
Bureau de la reprographie et des publications					2			
Direction des études et de la planification								
Directeur			1					
Secrétariat							4	
Service des études			1					
Bureau des études et projets du développement durable			1					
Bureau des études et projet de la forêt, de la faune et des aires protégées			1					
Bureau des analyses des études et projets			1					
Service de la statistique			1					
Bureau des statistiques forestières				1				
Bureau des statistiques de la faune et des aires protégées					1			
Bureau des statistiques du développement durable					1			
Bureau des synthèses et de la diffusion des statistiques					1			
Service de la planification			1					
Bureau plan			1					
Bureau de l'investissement			1					
Cellule de passation de marché.			1					
Direction de la coopération								
Directeur	1						2	
Secrétariat								
Service de la coopération bilatérale			2					
Service de la coopération multilatérale			2					
Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable								
Inspecteur général	1							
Secrétariat							6	
Division administrative et financière			1		3		2	
Brigades spéciales mobiles (5)				10				

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Inspection du développement durable			1					
Division de l'évaluation et du contrôle			1					
Division d'analyse et de la prospective			1					
Inspection de la forêt		1						
Division de la forêt		1						
Division des ressources forestières		1						
Inspection de la faune et des aires protégées			1					
Division de la faune			1					
Division des aires protégées			1					
Inspection des affaires administratives, juridiques et financières			1					
Division du contrôle administratif			1					
Division du contrôle juridique			1					
Division du contrôle financier			1					
Cellule de légalité forestière et de la traçabilité		1						
Division de la légalité forestière		1						
Division de la traçabilité		1						
Direction générale du développement durable								
Directeur général	1							
Secrétariat							6	
Direction de l'écologie et des ressources naturelles			1					
Directeur								
Secrétariat								
Service de l'intégration du développement durable			1					
Bureau de la recherche et de l'innovation en matière de développement durable			1					
Bureau de veille éco-technologique orientée vers des objectifs de développement durable			1					
Service de la réglementation			1					
Bureau de normes écologiques en matière de développement durable			1					

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Bureau de comptabilité écologique sur l'utilisation de nouveaux indicateurs de développement			1					
Bureau de comptabilité écologique sur l'utilisation de nouveaux indicateurs de développement			1					
Direction des normes sectorielles et de l'harmonisation								
Directeur			1					
Secrétariat							3	
Service des normes et de l'évaluation			1					
Bureau des normes					1			
Bureau de l'évaluation					1			
Service des statistiques et de l'harmonisation			1					
Bureau des statistiques					1			
Bureau de l'harmonisation					1			
Direction de la promotion des valeurs socio-économiques								
Directeur			1					
Secrétariat							3	
Service de la qualité de vie et de promotion de l'éducation au développement durable			1					
Bureau de la qualité de vie					1			
Bureau de la promotion de l'éducation au développement durable					1			
Service de l'économie et de l'évaluation de la conjoncture			1					
Bureau de l'économie					1			
Bureau de l'évaluation de la conjoncture					1			
Direction administrative et financière								
Directeur	1							
Secrétariat							4	
Service administratif et du personnel			2		1	1		
Service des finances et du matériel			2		1	1		

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Direction générale de l'économie forestière								
Direction générale								
Secrétariat								
Direction administrative et financière								
Directeur	1							
Secrétariat							4	
Service administratif et du personnel			2		2	2		
Service des finances et du matériel			2		2	2		
Direction des forêts								
Directeur		1						
Secrétariat							4	
Service de la gestion forestière		1						
Bureau de la législation et de la réglementation forestière		1						
Bureau du recouvrement			1					
Bureau du contentieux et des poursuites judiciaires			1					
Bureau des statistiques et de la logistique forestière				1				
Service des inventaires et des aménagements forestiers *								
Bureau de la cartographie								
Bureau des inventaires et du traitement des données								
Bureau d'aménagement des forêts								
Service de la sylviculture, de l'agroforesterie et de la foresterie communautaire		1						
Bureau de la sylviculture		1			1			
Bureau de l'agroforesterie et de la foresterie communautaire		1			1			
Service de la conservation des eaux			1					
Bureau évaluation des ressources hydriques			1		1			
Bureau de la gestion et de l'aménagement des ressources hydriques			1		1			
Direction de la faune et des aires protégées *								

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Directeur								
Secrétariat								
Service de la gestion et de la conservation de la faune								
Bureau gestion de la faune								
Bureau chasse								
Bureau de la législation, du contentieux et du recouvrement								
Service des inventaires et aménagements de la faune								
Bureau inventaire et aménagement								
Bureau zoologique								
Service des parcs et des aires protégées								
Bureau parcs et réserves								
Bureau des études et recherche								
Direction de la valorisation des ressources forestières								
Directeur		1						
Secrétariat							4	
Service des industries du bois		1						
Bureau des techniques de transformation du bois		1						
Bureau de la réglementation et de la planification des industries du bois		1						
Bureau de la normalisation, du classement et de la commercialisation du bois		1						
Service de la valorisation des produits forestiers non ligneux comprend deux bureaux		1						
Bureau de la technique de valorisation des PFNL		1						
Bureau de la commercialisation et du conditionnement		1						
(12) Directions départementales de l'économie forestière								
Directeur		12						
Secrétariat							48	
Service administratif et financier			12		24	24		24
Service des forêts		12		24		24		

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Service de la faune et des aires protégées *								
Service de la valorisation des ressources forestières				12				
Service des études et de la planification				12				
Brigades				120		120		
Agence congolaise de la faune et des aires protégées								
Directeur général	1							
Secrétariat							6	
Service informatique			4					
Service du contentieux et des relations publiques			1		1			
Direction technique et scientifique			1					
Secrétariat							2	
Service de la conservation			1		2			
Service de la recherche et du monitoring			1		2			
Service de l'aménagement			2		2			
Direction de la valorisation et du marketing			1					
Secrétariat							2	
Service du marketing	1				1			
Service de la valorisation et de la biodiversité			1		1			
Direction de la coopération et des activités génératrices de revenus	1				1			
Service des relations communautaires et des activités génératrices de revenus			1		1			
Service du partenariat et de la coopération internationale			1					
Direction administrative et financière			1					
Secrétariat							4	
Service administratif et du personnel			2			2		
Service des finances et du matériel			2			2		
Service des archives et de la documentation					1	1		
Antennes départementales					96			
Aires protégées								

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Parc national Nouabalé Ndoki			1	1	2	15		
Parc national Odzala- Kokoua			1	1	2	15		
Parc national Conkouati Douli			1	1	2	15		
Parc national Tokou-Pikounda			1	1	2	15		
Réserve de faune Léfini			1	1	2	15		
Réserve de faune Nyanga Nord			1	1	2	15		
Réserve de faune Tsoulou			1	1	2	15		
Réserve de faune Mont Fouari			1	1	2	15		
Réserve communautaire Lac Télé			1	1	2	15		
Réserve de la biosphère Dimonika			1	1	2	15		
Zone d'intérêt cynégétique Yengo-Moali			1	1	2	15		
Domaine de chasse Nyanga Sud			1	1	2	15		
Domaine de chasse Mont Mavoumbou			1	1	2	15		
Sanctuaire de faune Lossi			1	1	2	15		
Sanctuaire de faune Tchimpounga			1	1	2	15		
Sanctuaire de faune Lésio-Louna			1	1	2	15		
Sanctuaire de faune Nkoubou			1	1	2	15		
Réserve forestière Patte d'oie			1	1	2			15
Unités de surveillance et de lutte anti-braconnage (USLAB)				30		60		
Service national de reboisement								
Directeur		1						
Secrétariat							6	
Service technique		1		2		2		
Service des études et projets		1		1				
Service de la gestion du personnel			1			2		
Service de la communication et des relations extérieures			1					
Service de la comptabilité			1	2		2		
Agences				10		10		10
Stations de reboisement				10		10		10

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS	
Centre national d'inventaire et d'aménagement des ressources forestières et fauniques									
Directeur		1							
Secrétariat							6		
Service des inventaires et d'aménagement des forêts		2		2					
Service des inventaires et d'aménagement de la faune			2	2					
Service cartographique et photo-interprétation		3	3		3				
Service administratif, financier et du matériel			1			4			
Les antennes		15							
Service contrôle des produits forestiers à l'exportation									
Directeur	1								
Secrétariat							6		
Bureau informatique et communication			2		2				
Bureau système de management et qualité			1						
Un service administratif et financier			1						
(4 bureaux dont un bureau de liaison à Brazzaville)				2	2	2			
Un service technique			1						
(2 bureaux)				1	1	1			
Un service des statistiques et de la conjoncture			1						
Les antennes				15		30		15	
* Cette structure ne devrait plus exister après la révision du décret d'organisation de la DGEF									
Total général :	1471	12	68	147	275	206	557	132	74
Total sans la DGDD :	1423	10	68	129	275	196	555	116	74

Listes des structures et personnes rencontrées

Cabinet, Directeur de cabinet

PFDE, Coordonnateur

PFDE, Expert forestier

PFDE, Expert passation de marché

PFDE, Expert suivi/évaluation

DEP, Directeur

DEP, Chef de service études a.i.

DEP, Chef de service planification

DEP, Chef de service statistique

DFF, Directeur

DFF, Chef de service comptabilité

DFF, Chef de service programmation

DFF, Chef de bureau recettes

DFF, Chef de bureau contrôle et suivi

DC, Directeur a.i.

DC, Chef de service

DC, Chef de service

DCV, Directeur

DCV, Chef de service communication

DCV, Chef de service informatique

DCV, Chef de service archives et documentation

IG, Inspecteur général

IG-IF, Inspecteur divisionnaire

IG-IFAP, Inspecteur divisionnaire

IG-CLFT, Chef de cellule

IG-IDD, Inspecteur divisionnaire

DGEF-DAF, Directeur

DGEF-DAF, Chef de service administration et personnel

DGEF-DAF, Chef de bureau personnel

DGEF-DFAP, Chef de service conservation et gestion de la faune, directeur par intérim

DGEF-DF

DGEF-DF

DGEF-DF

DGEF-DVRF, Chef de service

DGEF-DVRF, Chef de service

DDEF Kouilou, Directeur

DDEF Niari,

DGDD, Directeur général
DGDD-DAF, Directeur
DGDD-DAF, Chef de service personnel
DGDD/DERN, Directeur
DGDD/DERN, Chef de service SIDD
DGDD/DHNS, Directeur
DGDD/DPVSE, Directeur

CNIAF, Directeur
CNIAF, Chef de service...

ACFAP, Chef de service administratif et financier
ACFAP, Chef de service informatique

SCPFE, Directeur
SCPFE, Chef de service....
SCPFE, Chef de service....

SNR, Directeur
SNR, Chef de service....

SIFODD, Coordonnatrice

Coordination nationale REDD, Coordonnateur
