

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 ŒUVRE

VERSION FINALE

Août 2014

agreco

En association avec

CEOCI
INTERNACIONAL



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 FINALE



en association avec



Août 2014

Table des matières

Table des matières	i
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Acronymes et abréviations.....	vii
Préface.....	ix
Résumé du plan de renforcement.....	xi
PREMIÈRE PARTIE : PLAN DE RENFORCEMENT	1
1. Approche générale de renforcement.....	1
1.1 Modèle logique	1
1.2 Domaines de renforcement.....	1
1.3 Types de formation	3
1.4 Autres considérations	3
2. Actions de renforcement par structure	5
2.1 Direction du Fonds forestier	5
2.1.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	5
2.1.2 Actions prioritaires de renforcement.....	5
2.1.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	6
2.2 Direction de la communication et de la vulgarisation	7
2.2.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	7
2.2.2 Actions prioritaires de renforcement.....	7
2.2.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	8
2.3 Direction des études et de la planification	11
2.3.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	11
2.3.2 Actions prioritaires de renforcement.....	11
2.3.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	12
2.4 Direction de la coopération	14
2.4.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	14
2.4.2 Actions prioritaires de renforcement.....	15
2.5 Inspection générale des services de l'économie forestière et du développement durable	15
2.5.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	15
2.5.2 Actions prioritaires de renforcement.....	15
2.5.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	16
2.6 Direction générale du développement durable.....	19
2.6.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	19
2.6.2 Actions prioritaires de renforcement.....	19
2.6.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	20
2.7 DGDD / Direction de l'écologie et des ressources naturelles	20
2.7.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	20
2.7.2 Actions prioritaires de renforcement	21
2.7.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	21
2.8 DGDD / Direction des normes sectorielles et de l'harmonisation	21
2.8.1 Stratégie spécifique de renforcement.....	21

2.8.2	Actions prioritaires de renforcement.....	22
2.8.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	22
2.9	DGDD / Direction de la promotion des valeurs socio-économiques	22
2.9.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	22
2.9.2	Actions prioritaires de renforcement.....	23
2.9.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	23
2.10	DGDD / Direction administrative et financière.....	23
2.10.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	23
2.10.2	Actions prioritaires de renforcement.....	24
2.10.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	24
2.11	Direction générale de l'économie forestière	25
2.11.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	25
2.11.2	Actions prioritaires de renforcement.....	25
2.11.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	26
2.12	DGEF / Direction des forêts.....	26
2.12.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	26
2.12.2	Actions prioritaires de renforcement.....	27
2.12.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	28
2.13	DGEF / Direction de la faune et des aires protégées	29
2.13.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	29
2.13.2	Actions prioritaires de renforcement.....	29
2.13.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	30
2.14	DGEF / Direction de la valorisation des ressources forestières	31
2.14.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	31
2.14.2	Actions prioritaires de renforcement.....	32
2.14.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	33
2.15	DGEF / Direction administrative et financière	34
2.15.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	34
2.15.2	Actions prioritaires de renforcement.....	34
2.15.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	35
2.16	DGEF / Directions départementales de l'économie forestière.....	36
2.16.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	36
2.16.2	Actions prioritaires de renforcement.....	37
2.16.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	38
2.17	Agence congolaise de la faune et des aires protégées	39
2.17.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	39
2.17.2	Actions prioritaires de renforcement.....	39
2.17.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	40
2.18	Service national de reboisement	43
2.18.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	43
2.18.2	Actions prioritaires de renforcement.....	43
2.18.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	44
2.19	Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques.....	44
2.19.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	44
2.19.2	Actions prioritaires de renforcement.....	45

2.19.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	46
2.20	Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation	47
2.20.1	Stratégie spécifique de renforcement.....	47
2.20.2	Actions prioritaires de renforcement.....	47
2.20.3	Notes explicatives sur les actions de renforcement.....	47
3.	Renforcement des capacités en ressources humaines	49
3.1	Besoins généraux en personnel	49
3.1.1	Effectif en place	49
3.1.2	Évolution de l'effectif	51
3.1.3	Estimation des besoins	55
3.2	Besoins en formation	57
3.2.1	Formation de masse	57
3.2.2	Formations spécialisées.....	58
DEUXIÈME PARTIE : PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....		59
1.	Tableau des activités	59
2.	Chronogramme	63
3.	Budget	69
4.	Rôles et responsabilités.....	75
4.1	Principe de mise en œuvre du plan de renforcement	75
4.2	Responsabilité par activité.....	75
TROISIÈME PARTIE : ANNEXES TECHNIQUES.....		82
1.	Liste d'institutions de formation, de programmes et curricula, et de bourses disponibles	82
2.	Notes conceptuelles (ébauches de TDR).....	87
2.1	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour les études d'économie forestière	87
2.1.1	Contexte	87
2.1.2	Description de l'activité.....	88
2.1.3	Tâches et méthodologie	88
2.1.4	Ressources requises	88
2.2	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour l'appui méthodologique à la DVRF.....	89
2.2.1	Contexte	89
2.2.2	Description de l'activité.....	89
2.2.3	Tâches et méthodologie	90
2.2.4	Ressources requises	90
2.3	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour le système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements.....	90
2.3.1	Contexte	90
2.3.2	Description de l'activité.....	91
2.3.3	Tâches et méthodologie	92
2.3.4	Ressources requises	92
2.4	Note conceptuelle (ébauche de TDR) pour la définition d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP	92
2.4.1	Contexte	92
2.4.2	Description de l'activité.....	93
2.4.3	Tâches et méthodologie	94
2.4.4	Ressources requises	94

3. Liste des procédures et modules de formation développées dans le cadre du SNVL	95
4. Clé de regroupement des grades en catégories professionnelles	97
5. Estimation sommaire des besoins en personnel par catégorie professionnelle	100
6. Compte rendu de la réunion d'examen du plan de renforcement	109
7. Listes des structures et personnes rencontrées	129

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle logique du plan de renforcement des capacités institutionnelles de l'administration forestière.....	2
Tableau 2 : Actions prioritaires de renforcement de la DFF	5
Tableau 3 : Actions prioritaires de renforcement de la DCV.....	7
Tableau 4 : Actions prioritaires de renforcement de la DEP	11
Tableau 5 : Actions prioritaires de renforcement de la DC.....	15
Tableau 6 : Actions prioritaires de renforcement de l'IGSEFDD	15
Tableau 7 : Actions prioritaires de renforcement de la DGDD.....	19
Tableau 8 : Actions prioritaires de renforcement de la DERN	21
Tableau 9 : Actions prioritaires de renforcement de la DNSH	22
Tableau 10 : Actions prioritaires de renforcement de la DPVSE	23
Tableau 11 : Actions prioritaires de renforcement de la DAF	24
Tableau 12 : Actions prioritaires de renforcement de la DGEF.....	25
Tableau 13 : Actions prioritaires de renforcement de la DF	27
Tableau 14 : Actions prioritaires de renforcement de la DFAP.....	29
Tableau 15 : Actions prioritaires de renforcement de la DVRF.....	32
Tableau 16 : Actions prioritaires de renforcement de la DAF	34
Tableau 17 : Actions prioritaires de renforcement des DDEF	37
Tableau 18 : Actions prioritaires de renforcement de l'ACFAP.....	39
Tableau 19 : Actions prioritaires de renforcement du SNR.....	43
Tableau 20 : Actions prioritaires de renforcement du CNIAP	45
Tableau 21 : Actions prioritaires de renforcement du SCPFE	47
Tableau 22 : Répartition des 1 322 agents dans les différentes structures par catégorie professionnelle	50
Tableau 23 : Besoins globaux en personnel par catégorie professionnelle	55
Tableau 24 : Actions de formation de masse	57
Tableau 25 : Listing des activités de formation spécialisée.....	58
Tableau 26 : Chronogramme du plan de renforcement.....	63
Tableau 27 : Budget du plan de renforcement de la DFF.....	69
Tableau 28 : Responsabilité pour la mise en œuvre des activités de renforcement	75

Liste des figures

Figure 1 : Distribution de l'âge des administrateurs	51
Figure 2 : Distribution de l'âge des ingénieurs forestiers.....	52
Figure 3 : Distribution de l'âge des autres ingénieurs et professionnels	52
Figure 4 : Distribution de l'âge des techniciens forestiers	53
Figure 5 : Distribution de l'âge des techniciens divers.....	53
Figure 6 : Distribution de l'âge des adjoints techniques	54
Figure 7 : Distribution de l'âge du personnel de secrétariat.....	54
Figure 8 : Distribution de l'âge des ouvriers.....	55

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
SI AF	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 une version finale du rapport initial a été produite sur la base de ces commentaires.

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 finale. La version finale intègre les commentaires du ministère qui ont été émis lors de la séance d'examen du 21-22 juillet 2014 dont on retrouve le compte rendu en annexe.

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.

Le renforcement de toute une administration forestière nationale qui vise donc tout le ministère en incluant les organismes sous tutelle est une vaste entreprise. 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**.

Ce 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

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. 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 à 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 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	1 388 000 000
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	1 557 000 000
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)	6 379 000 000

Coût par catégorie de dépenses

Honoraires Consultant	4 647 500
Dépenses Consultant	590 000
Ateliers & formation	858 846
Dépenses de service	935 823
Équipement	2 762 538
Total (€)	9 797 708
Total (FCFA)	6 368 510 000
Arrondi à :	6 379 000 000

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. La formation en gestion axée sur les résultats permettra de renforcer les compétences en planification des projets. 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. Plusieurs procédures seront développées, testées et implantées avec la formation nécessaire. La dotation de matériel technique et roulant, de même que la réfection des locaux de la CLFT permettront de combler les moyens manquants. De plus, l'IDSEFDD 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)

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 des directions de la DGDD.

La direction générale qui chapeaute ce travail se verra renforcée par le recrutement d'un conseiller. De plus, 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 de l'écologie et des ressources naturelles (DGDD/DERN)

La déclinaison concrète des activités sur le terrain découlant de la stratégie nationale de développement durable (identification de l'existant et des lacunes), constituera la base de la stratégie de renforcement de la DERN. Concrètement, un appui sera fourni pour l'élaboration des indicateurs de suivi et la méthodologie de suivi des indicateurs.

De plus, la DERN 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.

Direction des normes sectorielles et de l'harmonisation (DGDD/DNSH)

La déclinaison concrète des activités sur le terrain découlant de la stratégie nationale de développement durable (identification de l'existant et des lacunes), constituera la base de la stratégie de renforcement de la DNSH. Concrètement, un appui sera fourni pour l'élaboration des indicateurs de suivi et la méthodologie de suivi des indicateurs.

De plus, la DNSH 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.

Direction de la promotion des valeurs socio-économiques (DGDD/DPVSE)

La déclinaison concrète des activités sur le terrain découlant de la stratégie nationale de développement durable (identification de l'existant et des lacunes), constituera la base de la stratégie de renforcement de la DPVSE. Concrètement, un appui sera fourni pour l'élaboration des indicateurs de suivi et la méthodologie de suivi des indicateurs.

De plus, la DPVSE 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.

Direction administrative et financière (DGDD/DAF)

La DAF de la DGDD sera renforcée avec un impact important 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 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.

Direction générale de l'économie forestière (DGEF)

Les actions prioritaires de renforcement de la DGEFF ont été retenues pour lui permettre de jouer son rôle de direction dans plusieurs domaines (forêts, industrie, faune et aires protégées) incluant le rôle de point focal pour plusieurs dossiers et projets. Étant donné les multiples évolutions du ministère depuis une quinzaine d'année, le décret de 1998 fixant son organisation et ses attributions doit être révisé.

La stratégie de renforcement de la DGEF s'articule autour de quatre piliers : i) la révision du décret de 1998, ii) l'appui d'un conseiller, iii) le recrutement d'adjoints au DG, iv) le renforcement des moyens logistiques. Enfin, la DGEF bénéficiera des actions de renforcement général associées 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.

Direction des forêts (DGEF/DF)

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 (DGEF/DFAP)

Le décret qui fixe l'organisation et les attributions de la DGEF doit être mis à jour pour préciser le rôle de la DFAP dans le contexte de 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 (DGEF/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 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 de centres 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.

Un appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière a été prévu dans le cadre du renforcement de la DVRF dans le contexte de la création au sein de la DVRF, d'un service d'exploitation forestière. 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 (DGEF/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 de l'économie forestière (DGEF/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 dans le cadre du FLEGT. 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 prise en charge des abonnements VSAT dans le cadre du PFDE devrait contribuer à une meilleure productivité en permettant la mise en œuvre des systèmes d'information. 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 du fait que l'ACFAP se verra transférer 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 donc aussi partie des activités de renforcement.

Le recrutement et la formation d'éco-gardes, ainsi que la dotation d'équipement technique font aussi partie de la stratégie 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)

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.

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'aménagement 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 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 un financement doit être trouvé.

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. Approche générale de renforcement

1.1 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. 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 1 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.

1.2 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 1 : 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	6 379 000 000 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.

1.3 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.

1.4 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 procédures 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.

2. Actions de renforcement par structure

2.1 Direction du Fonds forestier

2.1.1 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.

2.1.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 2 : 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)
Mise en place du système de gestion des finances publiques	Le Fonds forestier doit suivre les normes de gestion des finances publiques.	P.M. Responsabilité du PRCTG
Formation en gestion financière	Les agents de la DFF ne doivent pas être seulement de bons forestiers mais aussi de bons comptables.	P.M. Responsabilité du PFDE
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)

2.1.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

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

Le logiciel que la DFF possède actuellement sans l'utiliser est en fait un logiciel de comptabilité pour enregistrer les décaissements et produire le compte de gestion. 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

La formation en gestion financière a pour but de donner les compléments de formation en comptabilité à un personnel de forestiers et d'informaticiens. La mise en place du système de gestion des finances publiques est quant à elle prévue dans le cadre du PRCTG. Puisque nous n'avons pas pu voir les spécifications du système, nous maintenons l'utilité de développer une application de gestion intégrée. La sous-activité « analyse de système » permettra de déterminer la compatibilité des deux systèmes, leur complémentarité, ou encore de recommander de ne pas développer l'application spécifique au FF si le système de gestion des finances publiques remplit tous les besoins.

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.

2.2 Direction de la communication et de la vulgarisation

2.2.1 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.

2.2.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 3 : 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.	<p>Sous-activité Plan d'installation du réseau Coût : 4 000 000 FCFA Responsable : Service informatique</p> <p>Sous-activité Acquisition de l'équipement et installation du réseau Coût : 33 000 000 FCFA Responsable : Service informatique</p> <p>Sous-activité Équipement bureautique Coût : 98 000 000 FCFA Responsable : Service informatique</p>

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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

2.2.3 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 répartir 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 2.1 sur la DFF),
- le système de gestion intégrée du BI (voir chapitre 2.3 sur la DEP),
- le système de gestion intégrée du budget de fonctionnement (voir chapitre 2.15 sur la DGEF/DAF),
- le système de gestion du personnel (voir chapitre 2.15 sur la DGEF/DAF),
- le SNVL (voir chapitre 2.5 sur l'IGSEFDD),
- le système de classement et d'archivage numérique (voir chapitre 2.2 sur la DCV),
- le système de planification et de suivi-évaluation (voir chapitre 2.3 sur la DEP),
- le système de suivi de la mise en œuvre des aménagements (voir chapitre 2.19 sur le CNIAF),
- le système de gestion des permis de chasse (voir chapitre 2.17 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 compétences 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.

2.3 Direction des études et de la planification

2.3.1 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 et en développement durable.

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 et la formation en gestion axées sur les résultats.

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.

2.3.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 4 : 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
Formation en GAR.	La formation en GAR permettra d'augmenter les compétences en planification de projet.	Coût : P.M. (PFDE PTA 2014) Responsable : PFDE / DEP
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)

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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)

2.3.3 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. Ce système devrait permettre aussi de suivre, avec la même méthodologie, tous les projets du ministère. 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 MEFDD, 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 rattachés à la présidence.

Bien que le système puisse être informatisé, nous croyons qu'en attendant 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* ».

Formation en GAR

La formation en gestion axée sur les résultats permettra de renforcer les compétences des cadres de la DEP dans la rédaction des TdRs et le montage des projets.

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 de leurs conséquences sur l'industrie congolaise ou sur les politiques du MEFDD devrait être faite et publiée 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.

2.4 Direction de la coopération

2.4.1 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 ont les compétences en techniques de négociation et de rédaction des accords internationaux. Ils facilitent l'obtention des visas 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).

2.4.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 5 : 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)

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

2.5.1 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.

Une dotation en matériel roulant s'avère aussi indispensable pour permettre les déplacements sur le terrain. La réhabilitation des locaux de la CLFT est aussi nécessaire compte tenu de l'ampleur des activités prévues en phase de mise en œuvre du SNVL nécessitant notamment le classement et l'archivage de plusieurs documents.

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.

2.5.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 6 : 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
Réhabilitation des locaux de la CLFT	Augmentation substantielle des activités avec le SNVL et besoins d'espace d'archivage.	Coût : 49 000 000 FCFA Responsable : CLFT
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

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
		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.	<p>Sous-activité Validation et mise en application des procédures de contrôle Coût : 185 000 000 FCFA Responsable : CLFT</p> <p>Sous-activité Analyse de système et validation des TDR Coût : 43 000 000 FCFA Responsable : CLFT</p> <p>Sous-activité Développement de l'application informatique Coût : 650 000 000 FCFA Responsable : CLFT</p> <p>Sous-activité Implantation du système Coût : 650 000 000 FCFA Responsable : CLFT / DGEF</p>
Dotation d'équipement (matériel technique) et (3 véhicules pour la CLFT, 3 pour les brigades mobiles et 4 pour les inspections divisionnaires de l'IGSEFDD)	L'inspection des services ne peut se faire dans 12 départements, autant d'aires protégées, sans un minimum d'équipement.	Coût : 208 000 000 FCFA Responsable : Celui qui assure le financement
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)

2.5.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Élaboration de manuels de procédures d'inspection

Bien que certaines attributions de l'IGSEFDD lui donnent une mission de contrôle, il semble y avoir un consensus au niveau des cadres du ministère sur le fait que l'IG devrait donner une plus grande priorité à 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 mettre cette fonction à l'avant plan. 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 est présentée en 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 de l'ancien projet de traçabilité. 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 répondre à 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. La dotation en équipement informatique doit être vue de façon globale telle que prévue à l'activité 211.3 (voir chapitre 2.2.3); toutefois, 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. Dix véhicules devraient aussi être acquis pour les besoins de l'IGSEFDD (inspections divisionnaires, CLFT, brigades mobiles).

2.6 Direction générale du développement durable

2.6.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les travaux d'élaboration de la stratégie nationale du développement durable ont bien avancés 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 des directions de la DGDD.

La direction générale chapeaute ce travail et se voit renforcée par un conseiller.

De plus, 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.

2.6.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 7 : 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 directions et 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 d'un conseiller en développement durable	Le concept de développement durable est difficilement maîtrisé lorsqu'il s'agit de le traduire en action gouvernementale. Un expert international pourrait apporter les visions nécessaires.	Coût : 234 000 000 FCFA Responsable : DGDD
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)

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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)

2.6.3 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 d'un conseiller en développement durable

Le concept de développement durable est difficilement maîtrisé lorsqu'il s'agit de le traduire en action gouvernementale. Un expert international pourrait apporter les visions nécessaires. Cet appui est prévu pour une durée de 3 ans.

Autres actions

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer 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.

2.7 DGDD / Direction de l'écologie et des ressources naturelles

2.7.1 Stratégie spécifique de renforcement

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 DERN.

De plus, la DERN 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.

2.7.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 8 : Actions prioritaires de renforcement de la DERN

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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
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)

2.7.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Appui méthodologique

Lorsque les tâches de la DERN 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 de la direction efficace et efficient. La centralisation et la compilation des données fournies par les autres ministères devraient 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.

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DERN 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 DERN bénéficiera également.

2.8 DGDD / Direction des normes sectorielles et de l'harmonisation

2.8.1 Stratégie spécifique de renforcement

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 DNSH.

De plus, la DNSH 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.

2.8.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 9 : Actions prioritaires de renforcement de la DNSH

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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
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)

2.8.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Appui méthodologique

Lorsque les tâches de la DNSH 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 de la direction efficace et efficient. La centralisation et la compilation des données fournies par les autres ministères devraient 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.

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DNSH 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 DNSH bénéficiera également.

2.9 DGDD / Direction de la promotion des valeurs socio-économiques

2.9.1 Stratégie spécifique de renforcement

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 DPVSE.

De plus, la DPVSE 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.

2.9.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 10 : Actions prioritaires de renforcement de la DPVSE

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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
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)

2.9.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

Appui méthodologique

Lorsque les tâches de la DPVSE 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 de la direction efficace et efficient. La centralisation et la compilation des données fournies par les autres ministères devraient 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.

La dotation d'équipements bureautiques permettra aussi de renforcer la DPVSE 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 DPVSE bénéficiera également.

2.10 DGDD / Direction administrative et financière

2.10.1 Stratégie spécifique de renforcement

La DAF de la DGDD doit 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 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.

2.10.2 Actions prioritaires e renforcement

Tableau 11 : Actions prioritaires de renforcement de la 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 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)

2.10.3 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 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 DGEF 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 DGEF et qui sera 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.

2.11 Direction générale de l'économie forestière

2.11.1 Stratégie spécifique de renforcement

Les actions prioritaires de renforcement de la DGEFF ont été retenues pour lui permettre de jouer son rôle de direction dans plusieurs domaines (forêts, industrie, faune et aires protégées) incluant le rôle de point focal pour plusieurs dossiers et projets. Étant donné les multiples évolutions du ministère depuis une quinzaine d'année, le décret de 1998 fixant son organisation et ses attributions doit être révisé.

La stratégie de renforcement de la DGEF s'articule autour de quatre piliers : i) la révision du décret de 1998, ii) l'appui d'un conseiller, iii) le recrutement d'adjoints au DG, iv) le renforcement des moyens logistiques.

Enfin, la DGEF bénéficiera des actions de renforcement général associées 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.

2.11.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 12 : Actions prioritaires de renforcement de la DGEF

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.	Évolution au sein du ministère notamment depuis la création du CNIAP et de l'ACFAP, et de nouvelles thématiques associées aux forêts (REDD, FLEGT, etc.)..	Sous-activité Étude organisationnelle Coût : 17 000 000 FCFA Responsable : DEP Sous-activité Nouveau décret Coût : 0 (mesure politique) Responsable : DEP
Appui d'un conseiller au DGEF	Nouvelles thématiques à développer.	Coût : 234 000 000 FCFA Responsable : DGEF
Recrutement de deux adjoints au DGEF	Multiplés sollicitations dans plusieurs domaines et projets.	Coût : P.M. (dépense récurrente à prendre en charge par le FF ou la fonction publique) Responsable : DGEF
Renforcement des moyens logistiques de la DGEF	Permettre la mobilité sur le terrain	Coût : 40 000 000 FCFA Responsable : DGEF
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)

2.11.3 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. 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 et tenir compte des nouvelles thématiques associées à l'économie forestière (REDD, FLEGT, etc.).

Appui d'un conseiller

Étant donné les nouvelles thématiques à développer, un conseiller viendra en appui au DG pour une période de 3 ans.

Recrutement de deux adjoints au DG

Étant donné les multiples sollicitations de la direction générale dans plusieurs domaines et projets, deux adjoints seront recrutés avec des profils en foresterie pour l'un, et en gestion de la faune et des aires protégées pour l'autre.

Renforcement des moyens logistiques

Deux véhicules seront acquis pour la direction générale.

Autres actions

La dotation d'équipement bureautique permettra aussi de renforcer la DGEFF 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 DGEF bénéficiera également.

2.12 DGEF / Direction des forêts

2.12.1 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. Les attributions du bureau de la conservation des eaux seront donc revisitées au travers la démarche de révision du décret de 1998.

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 CNIAF après une phase projet rend ce travail nécessaire 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 2.13).

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.

2.12.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 13 : 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 CNIAF Ajustement des attributions du bureau de la conservation des eaux de la DF.	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 : CNIAF/PAGEF
Appui à la rédaction des normes de validation et de 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
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)

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Local d'archivage	Stockage des documents d'aménagement dans des conditions décentes	Coût : 0 Responsable : DF et Service de l'archivage et de la documentation

2.12.3 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. 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.

Moyens de déplacement indépendants des sociétés (véhicules)

Il convient de prévoir au moins 4 véhicules au niveau de la Direction des forêts, le PDFE ayant équipé toutes les DDEF mais pas toutes les direction de l'administration centrale.

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.

2.13 DGEF / Direction de la faune et des aires protégées

2.13.1 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 revu pour clarifier le rôle de l'une et de l'autre. En fait, le décret qui fixe l'organisation et les attributions de la DGEF doit être mis à jour.

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.

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.

2.13.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 14 : 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 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	Sous activité Définition et validation d'un plan de passation des responsabilités Coût : 57 000 000 FCFA

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
	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 Mise en œuvre du plan de passation Coût : 250 000 000 FCFA (provisionnel)
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)

2.13.3 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 CNIAF.

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 de l'économie forestière (ces entités dépendant toujours aujourd'hui directement de la DGEF).

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 ;
- 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 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.

Autres actions

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.

2.14 DGEF / Direction de la valorisation des ressources forestières

2.14.1 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 de centres de formation aux 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.

Un appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière a été prévu dans le cadre du renforcement de la DVRF dans le contexte de la création au sein de la DVRF, d'un service d'exploitation forestière.

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.

2.14.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 15 : 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 de centres 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 Coût : 25 000 000 FCFA Responsable : DVRF
Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière	Dans le contexte de la création d'un service de l'exploitation forestière.	Coût : 21 000 000 FCFA Responsable : DVRF
Dotations 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)

2.14.3 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@¹. 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 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 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.

¹ EG@ : http://www.euro-graduation-access.org/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=62

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 convient de 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 d'assurer les siennes.

Appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière

L'appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière est préconisé dans le contexte de la création d'un service de l'exploitation forestière. La création de ce service devra être abordée dans le cadre de la révision du décret de 1998 sur l'organisation et les attributions de la DGEF.

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 bien que l'activité (activité 415) soit associée à l'IGSEFDD.

2.15 DGEF / Direction administrative et financière

2.15.1 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.

2.15.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 16 : Actions prioritaires de renforcement de la 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)

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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)

2.15.3 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 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 une correcte appropriation et 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 paie. 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 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 une correcte appropriation et 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.

2.16 DGEF / Directions départementales de l'économie forestière

2.16.1 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 constituent 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. Nous avons inclus la formation sur la lutte anti-braconnage dans le renforcement de l'ACFAP.

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

Enfin, la prise en charge des abonnements pour l'équipement VSAT par le PFDE devrait contribuer au renforcement.

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.

2.16.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 17 : 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
Formation complémentaires de base des brigades de contrôle <ul style="list-style-type: none"> 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 formation des secrétaires.	Il s'agit d'une amélioration de base comme dans toutes les directions.	P.M. (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)

2.16.3 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 procéder 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, cartographie), 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.

2.17 Agence congolaise de la faune et des aires protégées

2.17.1 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 titres de chasse.

Cette stratégie de renforcement tient compte que l'ACFAP se verra transférer les 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 les DDEF et l'ACFAP fait aussi partie des activités de renforcement.

2.17.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 18 : 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(DDEF) et l'ACFAP	Certaines des activités de gestion de la faune et des AP sont encore exercées par la DFAP(DDEF) (ex : émission des titres 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(DDEF) 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 développer les capacités en recherche de financement.	Coût : 17 000 000 FCFA Financement : USFS Responsable : Direction Générale et 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

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
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 titres 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 titres 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

2.17.3 Notes explicatives sur les actions de renforcement

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

Il s'agit de la même activité qui est décrite dans le chapitre 2.13 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 2.19 sur le CNIAF.

Système de gestion des titres 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 titres 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 titre, 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.

2.18 Service national de reboisement

2.18.1 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.

2.18.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 19 : 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 PDFE 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 <ul style="list-style-type: none"> - 10 tracteurs - 10 Cover crop - Petit matériel pour 20 pépinières et 13 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)	Déplacement des travailleurs sur les chantiers	Coût : 350 000 000 FCFA Responsable : Celui qui assure le financement
Évaluation des UPARA pilotes	Ce type d'intervention du SNR influe sur ses capacités et ressources	Coût : 20 000 000 FCFA Responsable : SNR

2.18.3 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.

2.19 Centre national des inventaires et des aménagements forestiers et fauniques

2.19.1 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 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 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 3.

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.

2.19.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 20 : 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
Formation en gestion de faune et d'aires protégées	Réalisation/évaluation des plans d'aménagement des aires protégées	Coût : 23 000 000 FCFA Responsable : CNIAF / ACFAP
Appui à la rédaction des normes de validation et de 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

2.19.3 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 formations 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 de partenariat 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 pris 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 qui 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 placée 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.

2.20 Service de contrôle des produits forestiers à l'exportation

2.20.1 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 quand l'objectif de fixer un taux compatible avec la capacité de payer des exportateurs compte tenu des marchés demeure.

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.

2.20.2 Actions prioritaires de renforcement

Tableau 21 : 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 et du Nord.	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)

2.20.3 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.

3. Renforcement des capacités en ressources humaines

3.1 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 :

- Le format de plusieurs enregistrements est incorrect, ce qui entraîne des imprécisions dans les filtres, les tris et les recherches;
- Quelques doublons ont été constatés;
- 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; enfin, 576 agents n'ont pas de grade (28%);
- Sur les 2.061 agents de la liste, il y en a 345 (17%) dont on ne connaît pas l'âge; il y a quelques agents à l'étranger et un retraité;
- Sur les 2.061 agents de la liste, il y a 319 femmes, 916 hommes, et 826 sans sexe;
- 1.899 agents ont une fonction incluant « 754 collaborateurs », alors que 162 n'ont pas de fonction mentionnée;
- Il y a 1.035 contractuels et décisionnaires, 415 fonctionnaires, 6 stagiaires, 1 retraité et 604 indéterminés...

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.

3.1.1 Effectif en place

Dans la base de données, on retrouve quatre-vingt-quatorze (94) grades différents dont plusieurs sigles sont sans légende. 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.

Alors que les sigles indéterminés ont été mis de côté, les grades identifiés dans la légende 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 2.061 agents de la liste sont répartis dans les différentes structures dans le tableau ci-après. Notons que seules les structures qui font partie de l'étude sont renseignées.

Tableau 22 : Répartition des 1 322 agents dans les différentes structures par catégorie professionnelle

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF	TECH.F.	TECH.	ADJ- TECH	SECR.	OUVRIER	IND.	Total
DEP	12	6	3	2	0	0	13	0	1	37
DC	1	0	0	0	1	0	3	0	4	9
DFP	4	0	0	0	1	0	6	0	1	12
DCV	2	0	11	0	4	0	14	0	4	35
IGSEFDD	3	4	4	12	17	0	8	0	0	48
DGDD	0	0	1	0	0	0	3	0	0	4
DAF	4	0	0	0	0	0	5	0	3	12
DERN	2	1	3	2	2	0	1	0	2	13
DNSH	3	0	0	0	1	0	3	0	1	8
DPVSE	3	1	0	0	1	0	0	0	2	7
DGEF	4	5	1	9	13	0	20	0	10	62
DAF	3	0	0	0	3	0	6	0	2	14
DF	1	3	1	11	4	1	2	0	0	23
DFAP	1	3	0	6	4	0	11	0	6	31
DVRF	0	2	4	1	0	0	4	0	1	12
DD Bouenza	0	0	0	4	25	0	4	0	2	35
DD Brazza	1	3	0	5	23	0	19	2	25	78
DD Cuv.O.	0	0	0	5	19	0	4	3	1	32
DD Cuv.	0	0	1	2	24	0	2	1	5	35
DD Kouilou	1	5	1	6	19	1	16	1	5	55
DD Lekoumou	1	2	1	4	16	0	1	0	1	26
DD Likouala	0	0	0	9	29	0	8	2	5	53
DD Niari	2	2	1	8	27	0	10	0	5	55
DD Plateaux	0	0	1	7	22	0	7	1	2	40
DD P.N.	2	0	0	5	30	2	11	0	2	52

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF	TECH.F.	TECH.	ADJ- TECH	SECR.	OUVRIER	IND.	Total
DD Pool	0	1	0	7	23	2	7	1	4	45
DD Sangha	2	0	2	8	25	1	7	0	7	52
ACFAP	5	1	2	0	5	0	5	0	2	20
CNIAF	1	12	0	15	10	0	22	0	4	64
SNR	1	6	23	4	7	1	18	17	219	296
SCPFE	0	0	0	0	0	0	0	0	114	114
AP	1	3	3	72	59	14	12	4	11	179
S/total	60	60	63	204	414	22	252	32	451	1558
Autres adm. ou projets										503
Total										2 061

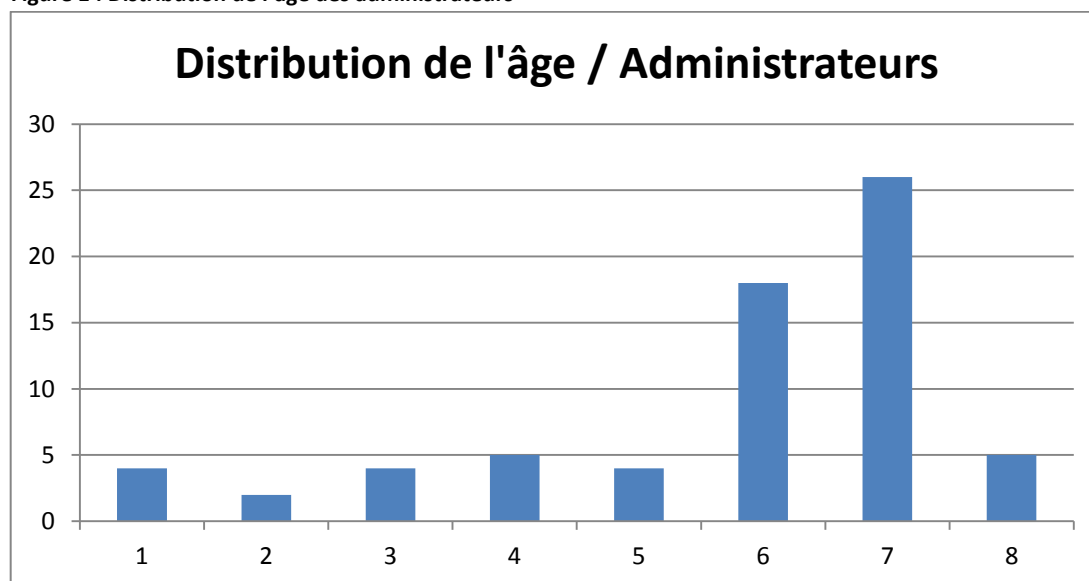
3.1.2 Évolution de l'effectif

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. Il faut toutefois tenir compte que dans la base de données, les agents ayant à la fois un grade et un âge ne sont que 1.303, soit seulement 63% des 2.061 listés.

Administrateurs

Les administrateurs sont actuellement au nombre de 80. Sur un échantillon de 68 représentant 85% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 50,6 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 65% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 44 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 27 personnes (34% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

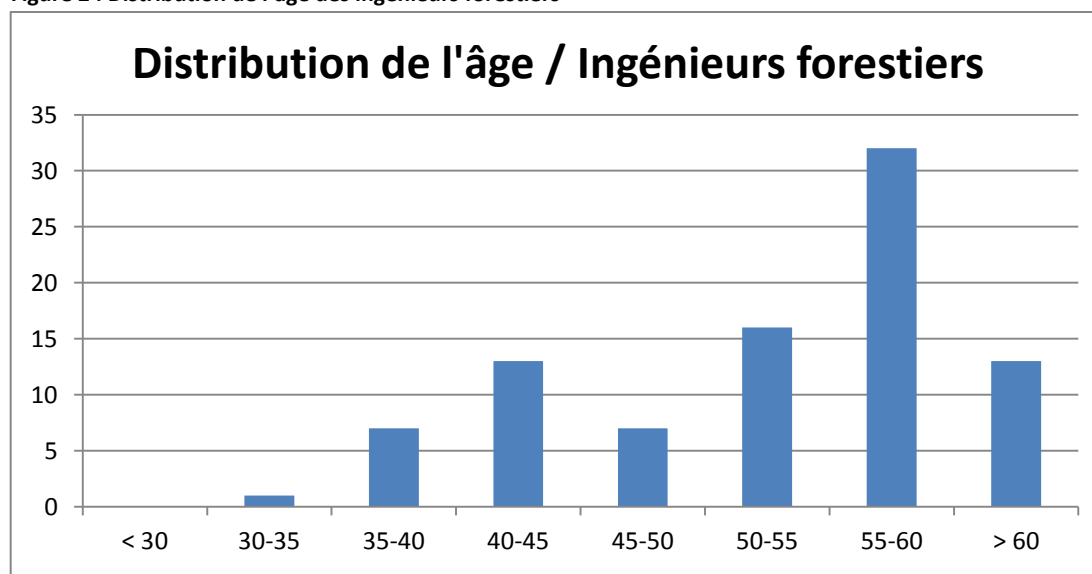
Figure 1 : Distribution de l'âge des administrateurs



Ingénieurs forestiers

Les ingénieurs forestiers sont actuellement au nombre de 100. Sur un échantillon de 89 représentant 89% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 52,0 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 58% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 58 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 34 personnes (34% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

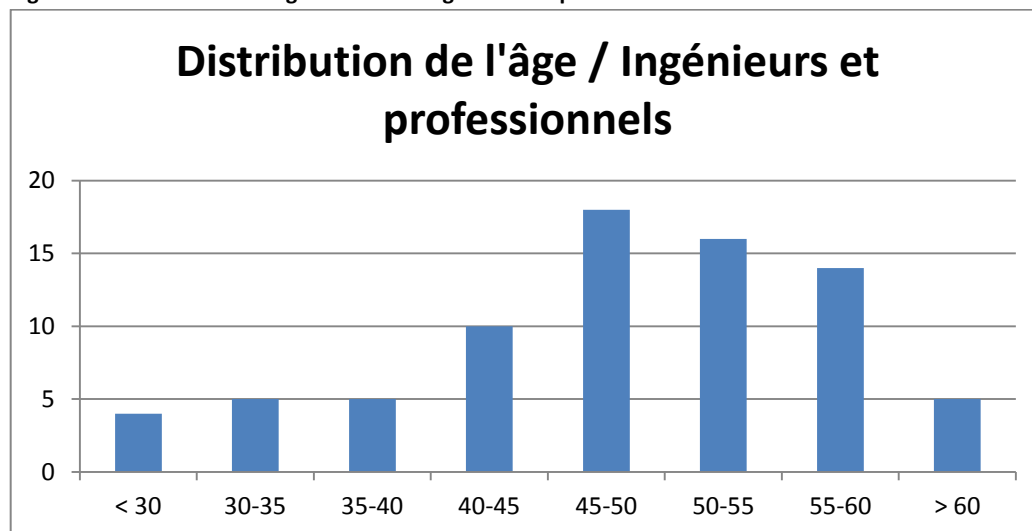
Figure 2 : Distribution de l'âge des ingénieurs forestiers



Ingénieurs et professionnels

Les autres ingénieurs et professionnels divers sont actuellement au nombre de 83. Sur un échantillon de 77 représentant 93% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 47,9 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 78% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 65 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 47 personnes (57% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

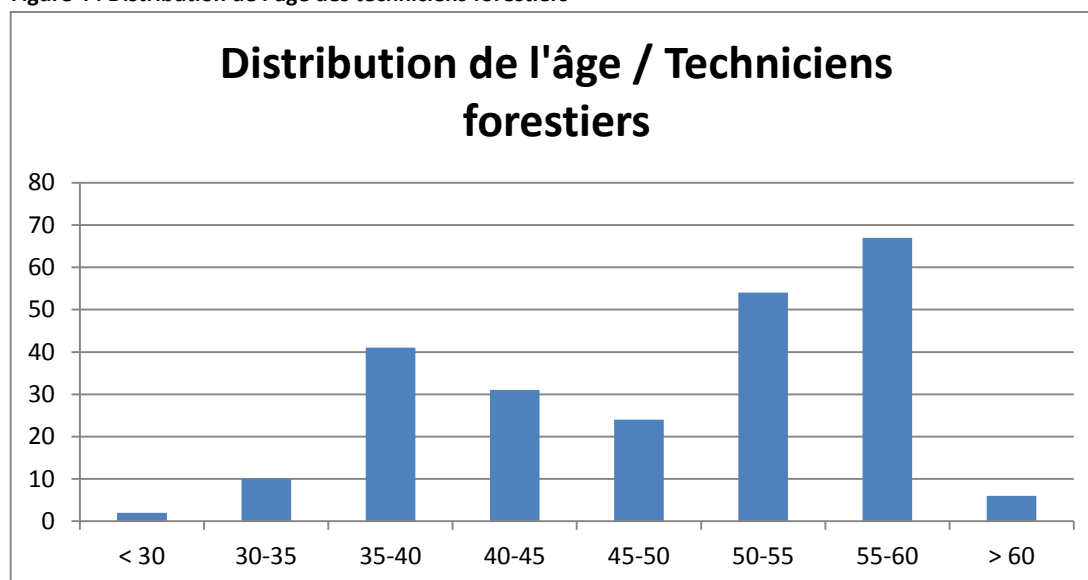
Figure 3 : Distribution de l'âge des autres ingénieurs et professionnels



Techniciens forestiers

Les techniciens forestiers sont actuellement au nombre de 255. Sur un échantillon de 235 représentant 92% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 48,0 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 77% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 195 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, l'effectif n'aura pas changé avec 125 personnes (49% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

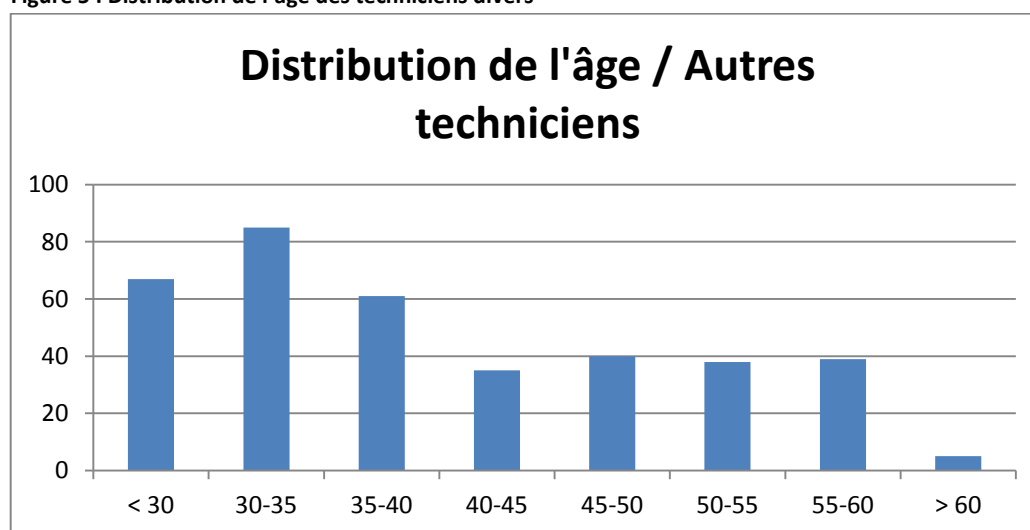
Figure 4 : Distribution de l'âge des techniciens forestiers



Techniciens divers

Les techniciens divers sont actuellement au nombre de 450. Sur un échantillon de 370 représentant 82% 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 91% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 410 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 356 personnes (79% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

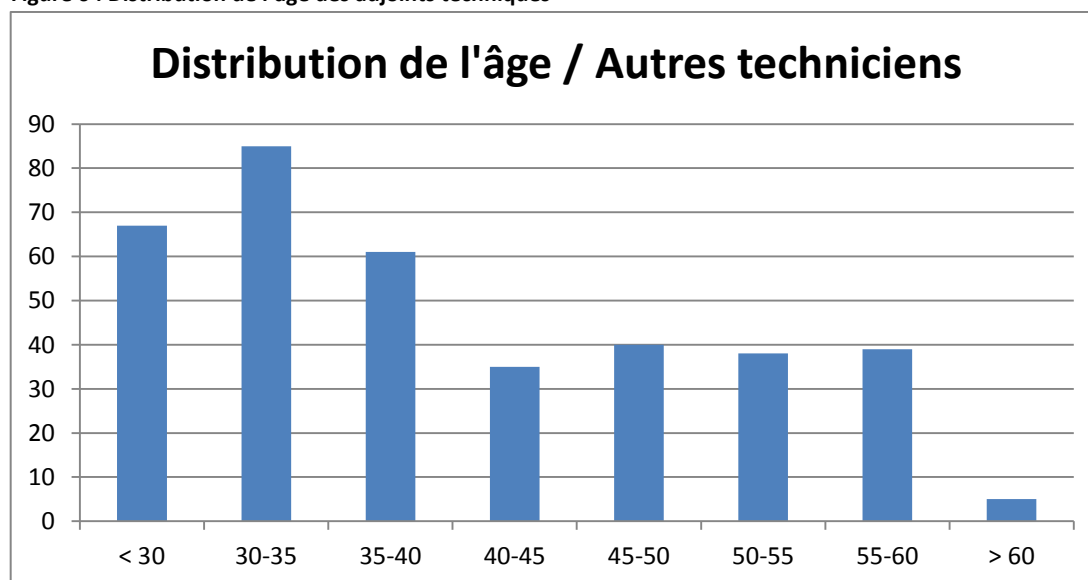
Figure 5 : Distribution de l'âge des techniciens divers



Adjoints techniques

Les adjoints techniques sont actuellement au nombre de 34. Sur un échantillon de 10 représentant 29% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 50,6 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 80% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 27 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 14 personnes (40% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

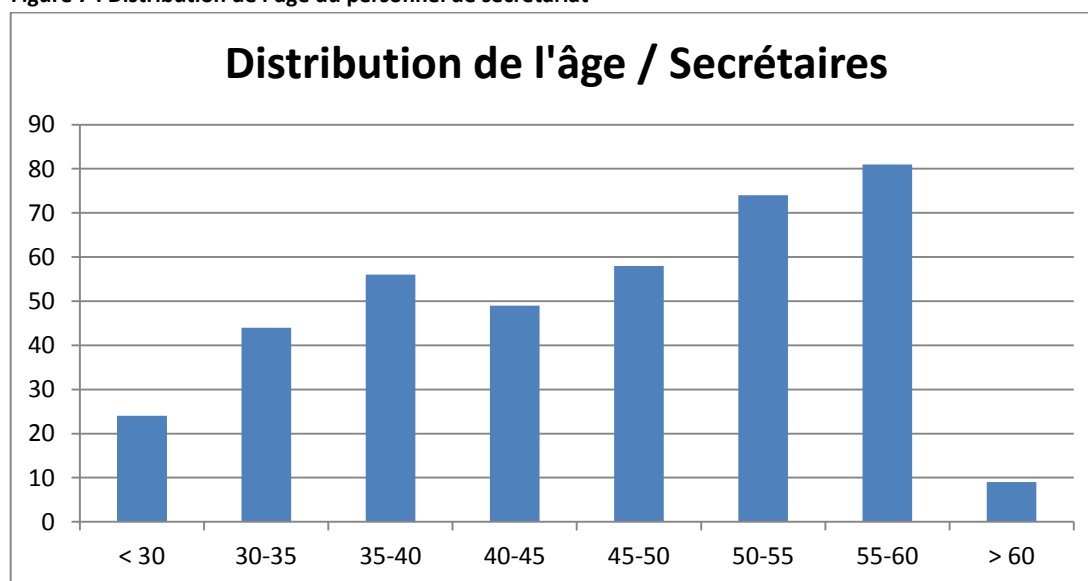
Figure 6 : Distribution de l'âge des adjoints techniques



Secrétariat

Le personnel de secrétariat est actuellement au nombre de 422. Sur un échantillon de 395 représentant 94% des listés (les autres n'ayant pas d'âge), l'âge moyen en 2014 est de 45,3 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 81% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 341 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 272 personnes (65% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

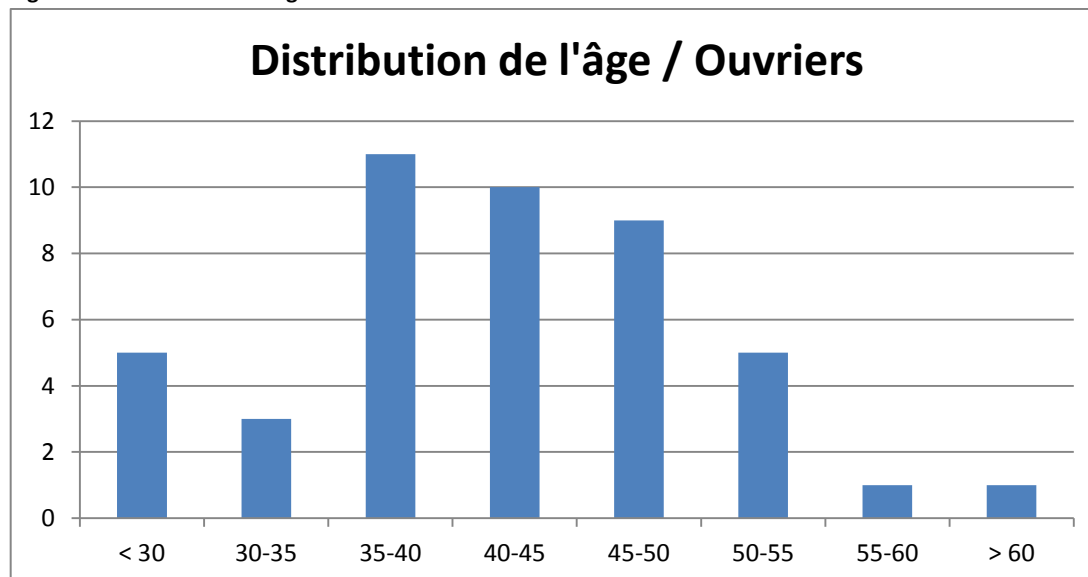
Figure 7 : Distribution de l'âge du personnel de secrétariat



Ouvriers

Les ouvriers sont actuellement au nombre de 45. Sur un échantillon de 45 représentant 100% des listés, l'âge moyen en 2014 est de 41,2 ans. Dans 5 ans, il ne restera plus que 96% de l'échantillon correspondant aux agents de 60 ans et moins, soit 43 personnes si on ramène ce pourcentage à la liste actuelle. Dans 10 ans, on parle de seulement 39 personnes (87% de l'échantillon aura 60 ans et moins).

Figure 8 : Distribution de l'âge des ouvriers



Autres

Dans la liste, 16 individus étaient de grades indéterminés dont 2 n'avaient pas d'âge.

3.1.3 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 s'agit seulement d'estimations sommaires ayant pour but de présenter les tendances et de procurer des guides très estimatifs pour les recrutements.

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

Tableau 23 : Besoins globaux en personnel par catégorie professionnelle

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS	Total
Besoins généraux	13	74	168	277	225	557	141	74	1529
Actuel	80	100	83	255	450	34	422	45	1469
Déficit	-67	-26	85	22	-225	523	-281	29	60

	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS	Total
Dans 5 ans	52	58	65	195	410	27	341	43	1191
Déficit 5 ans	-39	16	103	82	-185	530	-200	31	338
Dans 10 ans	27	34	47	125	356	14	272	39	914
Déficit 10 ans	-14	40	121	152	-131	543	-131	35	615

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 dès maintenant (environ cinq 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 de quatre-vingt personnes pour passer à environ 120 dans 10 ans. On parle donc d'un recrutement progressif d'une douzaine 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 280 personnes et le déficit passe d'une vingtaine à environ 150 personnes entre aujourd'hui et dans 10 ans. On parle donc d'un recrutement d'une quinzaine d'agents par année, et d'environ 5 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 225 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 550 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 4 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.

3.2 Besoins en formation

3.2.1 Formation de masse

La première formation de masse concerne l'apprentissage ou le perfectionnement de l'anglais notamment pour les cadres qui traitent avec les organisations internationales.

Nous relevons aussi 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 24 : Actions de formation de masse

Actions de renforcement	Justification	Mise en œuvre
Cours d'anglais	Nécessité d'une maîtrise de la langue pour les cadres traitant avec les organisations internationales.	Coût : 50 000 000 FCFA Responsable : DEP
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

Cours d'anglais

L'apprentissage de l'anglais est une formation continue que l'administration doit offrir à ses cadres pour qu'ils puissent être en mesure de travailler aux enjeux mondiaux et avec des partenaires étrangers. On parle ici d'une formation dans des écoles ou instituts locaux pour au moins 20 personnes, cette formation étant renouvelée pendant 5 ans.

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 prévu pour environ 300 personnes appelées à verbaliser avec un coût de 160 000 FCFA par personne.

3.2.2 Formations spécialisées

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

Tableau 25 : Listing des activités de formation spécialisée

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 112 (sous-activité 112.2)	Recrutement et formation d'éco-gardes pour les aires protégées
Activité 121	Formation du personnel technique et administratif du ministère en informatique de base.
Activité 122	Développement de compétences en animation/administration de sites Web
Activité 123	Formation en économie forestière (deux agents de la DEP)
Activité 124	Appui à la réalisation d'études économiques
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 CNIAF en aménagement forestier (incluant le traitement des données)
Activité 127	Appui méthodologique à la DVRF
Activité 128	Formation complémentaires de base des brigades de contrôle <ul style="list-style-type: none">• en techniques de terrain : GPS, boussole, reconnaissance des arbres• en législation / gestion du contentieux
Activité 129	Formation en aménagement forestier au niveau des DD et des brigades
Activité 130	Formation en informatique de base, traitement de données avec Excel© et Access© pour le personnel SNR
Activité 131	Formation en gestion de faune et d'aires protégées pour les cadres de l'ACFAP et du CNIAF
Activité 132	Renforcement sur la recherche de financements
Activité 133	Mise à niveau des agents techniques de l'ACFAP par des formations
Activité 134	Formation sur la REDD
Activité 135	Formations spécialisées pour le SNR <ul style="list-style-type: none">• 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 138	Formation en gestion financière
Activité 139	Formation en GAR
Activité 426	Appui à la mise en œuvre de l'APV-FLEGT : plan de formation sur les procédures

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

113 Recrutement de deux adjoints au DG

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
- 138 Formation en gestion financière
- 139 Formation en GAR
- 140 Appui d'un conseiller en développement durable
- 141 Appui d'un conseiller au DGEF
- 142 Cours d'anglais
- 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
- 231 Réhabilitation des locaux de la CLFT
- 232 Renforcement des moyens logistiques de la DGEF
- 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
- 418 Mise en place du système de gestion des finances publiques

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 26 : 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>																					
113	Recrutement de deux adjoints au DGEF																					
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 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 de centres 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					
138	Formation en gestion financière					
139	Formation en GAR					
140	Appui d'un conseiller en développement durable					
141	Appui d'un conseiller au DGEF					
142	Cours d'anglais					
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					

	Activité / Sous-activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
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 (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 CNI AF					
228	Remise en état des véhicules en panne CNI AF					
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					
231	Réhabilitation des locaux de la CLFT					
232	Renforcement des moyens logistiques de la DGEF					
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					

	Activité / Sous-activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
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					

	Activité / Sous-activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
415	Développement et mise en œuvre du SNVL					
415.1	<i>Validation et mise en application des procédures de contrôle</i>					
415.2	<i>Analyse de système et validation des TDR</i>					
415.3	<i>Développement de l'application informatique</i>					
415.4	<i>Implantation du système</i>					
416	Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagements					
416.1	<i>Analyse de système</i>					
416.2	<i>Développement de l'application et implantation</i>					
417	Système de gestion des permis de chasse					
417.1	<i>Analyse de système et élaboration du cahier des charges</i>					
417.2	<i>Développement de l'application informatique</i>					
418	Mise en place système de gestion des finances publiques					
420	Développer et appliquer des procédures					
421	Développement et implantation d'un système de classement et d'archivage					
421.1	<i>Conception du système de classification et d'archivage numérique et physique y compris les manuels de procédures</i>					
421.2	<i>Formation et suivi du personnel administratif</i>					
421.3	<i>Vulgarisation du système auprès des cadres techniques</i>					
421.4	<i>Local d'archivage pour le SIAF</i>					
422	Appui à l'élaboration du système de planification et de suivi-évaluation					
422.1	<i>Conception du système</i>					
422.2	<i>Atelier de formation</i>					
423	Manuels de procédures d'inspection					
423.1	<i>Élaboration de TDR</i>					
423.2	<i>Élaboration des manuels de procédures</i>					
423.3	<i>Formation des agents</i>					

	Activité / Sous-activité	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
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 27 : 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 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/technicien 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
113	Recrutement de deux adjoints au DG								
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 CNI AF)	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 de centres 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 CNI AF	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
138	Formation en gestion financière								
139	Formation en GAR								
140	Appui d'un conseiller en développement durable	300 000	60 000				360 000	234 000 000	234 000 000
141	Appui d'un conseiller au DGEF	300 000	60 000				360 000	234 000 000	234 000 000
142	Cours d'anglais			76 923			76 923	50 000 000	50 000 000

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				320 000	320 000	208 000 000	208 000 000	
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 CNI AF			50 000		50 000	32 500 000	33 000 000	
228	Remise en état des véhicules en panne CNI AF			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	
231	Réhabilitation des locaux de la CLFT				75 000	75 000	48 750 000	49 000 000	
232	Renforcement des moyens logistiques de la DGEF				61 538	61 538	40 000 000	40 000 000	
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
418	Mise en place système de gestion des finances publiques								
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				58 000	37 700 000	38 000 000
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	4 647 500	590 000	858 846	935 823	2 762 538	9 797 708	6 368 510 000	6 379 000 000

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 assistée 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 28 : 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				

	Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
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
113	Recrutement de deux adjoints au DG	DGEF/DAF			
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 CNIAF)	CNIAF			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 des PFNL	DVRF			Consultant

	Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
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		
138	Formation en gestion financière	PFDE		PFDE	
139	Formation en GAR	PFDE		PFDE	
140	Appui d'un conseiller en développement durable	DEP	DGDD		
141	Appui d'un conseiller au DGEF	DEP	DGEF		
142	Cours d'anglais	DEP			
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

	Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
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
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
231	Réhabilitation des locaux de la CLFT	CLFT			
232	Renforcement des moyens logistiques de la DGEF	DGEF			
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	ACFAP/DG		USFS	USFS

Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
techniques				
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			
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			

	Activité / Sous-activité	Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
	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
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
418	Mise en place système de gestion des finances publiques	PRCTG			
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

Activité / Sous-activité		Responsable premier (leadership)	Co-responsable (technique)	Responsable financier ou passation marché	Prestataire externe
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)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<p>Durée : 18 mois</p> <p>Coût : 6 830 000 FCFA / agent (soit 10 500 euros)</p> <p>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, AGECOOP, African Wildlife Foundation</p>	http://www.ecoledefaune.org/formation/formations-diplomantes	ACFAP – Conservateur (agents de terrain exécutant)
Formation « à la carte »	École de faune de Garoua (Cameroun)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<p>Durée : 2 à 8 semaines</p> <p>Coût : Variable</p>	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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification et management des ressources 	Durée : 6 jours	emazeyrac@wcs.org	ACFAP – Directions

carte »	(Gabon)	humaines dans les AP	Formation prise en charge par ECOFAC-UICN		
Formations « à la carte »	WCS-CEDAMM (Gabon)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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
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. <ul style="list-style-type: none"> Sciences fondamentales (275h) Sciences pour l'ingénieur (280h) Bois et développement durable (215h) 	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&tas	http://www.ecoledubois.fr/infos-pratiques/contact	Étudiants ciblés pour la DVRF

		<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	k=view&id=96&Itemid=62)		
DESS	ERAIFT (RDC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ 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 	<p>Durée : 18 mois Coût : US\$ 15 000 / agent Sources de financement potentielles (bourses): Bourses de l'ERAIFT (nombre limité)</p>	www.eraift-rdc.cd/	Agents du MEFDD

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<p>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.</p> <p>Master GEEFT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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) ▪ Stage 	<p>Durée : 1 ou 2 ans (selon nécessité de faire un master 1)</p> <p>Coût : M1 + M2 : 9 700€; M2 : 5700€</p> <p>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.</p> <p>Possibilité de suivre les modules en formation continue (non diplômante) : 500 € / semaine /pers</p>	http://www.agroparistech.fr/geeft/	
Master spécialisé (Bac +6)	FNS	<p><u>Enseignement académique et projets collectifs (6 mois) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<p>Durée : 1 an</p> <p>Coût : 7900€</p>	http://www.agroparistech-executive.fr/Foret-nature-societe.html	

		<p>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...)</p> <p><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.</p>		
PhD	ERAIFT (RDC)		www.eraift-rdc.cd/	Agents du MEFDD
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 ses fruits, 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 TEREA
- 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
ADMIND	Sans légende

INGÉNIEURS FORESTIERS

IEFC	Ingénieur des eaux et forêts en chef
IEF	Ingénieur 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
Docteur	Sans légende
MAGISTRAT	Magistrat
ASSISTUNIV	Assistant de l'université
MECONF	Maitre de conférences
JOURNALISTE	Journaliste
Journaliste Niveau 1	Journaliste Niveau 1
Journaliste Niveau 3	Journaliste Niveau 3
Comptable	Comptable
Docteur Ing.	Docteur ingénieur
ING.Géomètre	Ingénieur géomètre
Ing.Informaticien	Ingénieur informaticien
Ingénieur	Ingénieur
TECHNICIENS FORESTIERS	
ITEF	Ingénieur des travaux des eaux et forêts
ATEF	Agent technique des eaux et forêts
AF	Aide forestier
ASF	Sans légende
TECHNICIENS DIVERS	
Technicien	Technicien
Informaticien	Informaticien
IATP	Sans légende
ATP	Agent technique principal

ATTP	Agent technique des travaux publics
ATTPT	Sans légende
AT	Agent technique
ASP	Agent spécial principal
AS	Agent spécial
ADJTCHEF	Adjudant-chef
ADJUDANT	Adjudant
Sergent	Sergent
CPA	Contrôleur principal d'agriculture
CELEV	Contrôleur d'élevage
CPT	Comptable principal du Trésor
INSPEPS	Inspecteur d'éducation physique
INSPIMPO	Inspecteur d'impôt
INSPTRAV	Inspecteur de travail
INSPVET	Inspecteur vétérinaire
INSTIT	Instituteur
INSTITPAL	Instituteur principal
INSPT	Sans légende
Inst.Adj	Sans légende
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
Ecogarde	Écogarde

SECRETARIAT

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

OUVRIERS

OUVRIERPRO	Ouvrier professionnel
AGSUB	Agent subalterne
CHAUFF	Chauffeur
Aide-conducteur	Aide-conducteur
Électricien	Électricien
Mécanicien	Mécanicien
Pépiniériste	Pépiniériste

Tractoriste	Tractoriste
AUTRES (INDÉTERMINÉS)	
BAC	Non présent dans la légende
BTF	Non présent dans la légende
CEPE	Non présent dans la légende
CFEEN	Non présent dans la légende
CHAE	Non présent dans la légende
D.ENAM	Non présent dans la légende
DTMA	Non présent dans la légende
DUTS	Non présent dans la légende
ICT	Non présent dans la légende
IPT	Non présent dans la légende
IS	Non présent dans la légende

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	
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 AP	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			
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		2				4

Direction de l'écologie et des ressources naturelles

Directeur		1				
Secrétariat						3
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		
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

Direction générale de l'économie forestière

Direction générale	1	4			
Secrétariat					4

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		1			
Bureau de la cartographie			1	1	
Bureau des inventaires et du traitement des données			1		
Bureau d'aménagement des forêts		1		1	
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					
Directeur	1				
Secrétariat				4	
Service de la gestion et de la conservation de la faune	1				
Bureau gestion de la faune			1		
Bureau chasse			1		
Bureau de la législation, du contentieux et du recouvrement			1		
Service des inventaires et aménagements de la faune	1				
Bureau inventaire et aménagement			1		
Bureau zoologique			1		
Service des parcs et des aires protégées	1				
Bureau parcs et réserves			1		
Bureau des études et recherche			1		
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
Service de la faune et des aires protégées		12		12	
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

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

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

	Total	ADMIN	ING.F.	ING/PROF.	TECH.F.	TECH.	ADJ. TECH.	SECR.	OUVRIERS
Total général :	1529	13	74	168	277	225	557	141	74

6. Compte rendu de la réunion d'examen du plan de renforcement

MINISTERE DE L'ECONOMIE FORESTIERE
ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

REPUBLIQUE DU CONGO
Unité * Travail * Progrès

CABINET

DIRECTION DES ETUDES
ET DE LA PLANIFICATION

PROJET FORET ET DIVERSIFICATION
ECONOMIQUE

UNITE DE COORDINATION DU PROJET

COMPTE RENDU DE LA REUNION RELATIVE A L'EXAMEN DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES DU MEFDD ET DES AGENCES SOUS TUTELLE ET LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Dans le cadre de l'étude relative à l'analyse des besoins de renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Economie Forestière et du Développement Durable (MEFDD) et des Agences sous tutelle, il s'est tenu les 21 et 22 juillet 2014 à Brazzaville, dans la salle de conférences dudit Ministère, sous la présidence de Monsieur **Michel ELENGA**, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie Forestière et du Développement Durable, la réunion relative à l'examen du plan de renforcement des capacités institutionnelles du MEFDD et des Agences sous tutelle et de son plan de mise en œuvre.

Ont pris part à cet atelier : les Conseillers du Ministre, l'Inspecteur Général des Services de l'Economie Forestière et du Développement Durable, les Directeur Généraux, les Directeurs centraux, les responsables des organismes sous tutelle (ProNAR, SNR, SCPFE, CNI AF, ACFAP et SIFODD), l'UCP du PFDE et les Personnes ressources. La liste des participants est jointe en annexe.

Prenant la parole en premier lieu, Monsieur Michel ELENGA, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie Forestière et du développement Durable, Président des travaux, a souhaité la bienvenue aux participants. Il a ensuite passé la parole au Coordonnateur Adjoint du Projet Forêt et Diversification Economique (PFDE) pour présenter la méthodologie de l'examen du document.

Prenant la parole, Monsieur Jacques OSSISSOU, Coordonnateur Adjoint du PFDE a tout d'abord situé le contexte de l'étude et son importance pour le MEFDD. Enfin, il a présenté la méthodologie de l'examen du document qui a consisté à l'examiner par partie.

- **Première partie** : résumé du plan de renforcement, résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement, approche générale de renforcement ;
- **Deuxième partie** : actions de renforcement par structure ;
- **Troisième partie** : renforcement des capacités en ressources humaines ;
- **Quatrième partie** : plan de mise en œuvre et les annexes techniques.

L'examen de chaque partie était précédé par un exposé du Consultant suivi des débats. L'examen des actions de renforcement par structure a été fait par structure.

Après la présentation de la méthodologie de l'examen du document par le Coordonnateur Adjoint du PFDE, le Directeur de Cabinet a passé la parole à Monsieur Jean Marc LEWIS représentant d'AGRECO pour présenter le document. Après avoir remercié le MEFDD pour la forte participation et l'intérêt accordé à cette étude, Monsieur LEWIS a présenté chaque partie du document conformément à la procédure ci-dessus proposée.

Les observations ci-après ont été formulées par les participants

1-) Du Résumé du plan de renforcement, résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement, approche générale de renforcement

- D'une manière générale, le renforcement des capacités du personnel, du matériel et des procédures ne ressortent pas clairement dans le document. Il est nécessaire que le renforcement des capacités se fasse à tous ces niveaux ;
- **Page 14** : Direction Générale du développement Durable (DGDD)

Il est nécessaire de présenter le plan de renforcement des capacités et plan de mise en œuvre de la DGDD par structure centrale. Il est également nécessaire de présenter le plan de renforcement des capacités et plan de mise en œuvre de la DGDD et de son Secrétariat comme structures à part entière.

- **Page 15**

S'agissant du renforcement des capacités, la DGEF et son Secrétariat ne sont pas pris en compte en dehors des Directions centrales. Il est nécessaire que

la DGEF et son Secrétariat soient pris en compte comme structures à part entière.

- **Page 18** : Résumé du diagnostic sur les besoins de renforcement

Le diagnostic ne doit pas faire l'objet du rapport final. C'est un outil de travail. Ce qui importe est le plan de renforcement des capacités et plan de mise en œuvre.

- **2^{ème} alinéa** :

La certification forestière n'a pas été prise en compte dans le document.

- **3^{ème} alinéa** :

Il est trop excessif de dire que les budgets associés aux activités (études, missions de contrôle, réalisation d'inventaires...) ne sont pas décaissés ;

- **Page 21, Direction du fonds forestier**

- L'affirmation selon laquelle il n'existe pas de système d'information pour gérer le fonds forestier est fautive. La Direction du Fonds Forestier dispose d'un logiciel qu'elle n'a pas encore fait fonctionner.
- Il est bon de souligner la nécessité d'actualiser les textes qui créent le Fonds Forestier par rapport à la nouvelle donne.

- **Page 23, point 1.7 : Inspection Générale des Services de l'Economie Forestière et du développement Durable, 1^{er} alinéa.**

- Il n'existe pas de conflits de compétence entre l'Inspection Générale et la Direction Générale de l'Economie Forestière ; d'une part et le Centre National d'Inventaire et d'Aménagement des Ressources Forestières et fauniques, et le Service Inventaire et Aménagement des Forêts de la Direction des forêts, d'autre part, contrairement à ce qui est affirmé dans le document ;
- Il en est de même en page 25 entre la Direction des Forêts et le Centre national d'Inventaire et d'Aménagement des Ressources Forestières et fauniques.

- **Page 31, point 1.16**

Le sous-titre du CNIAF est fausse.

Au lieu de Centre National des Inventaires et des Aménagement Forestiers et Fauniques, dire : Centre National d'Inventaire et d'Aménagement des Ressources Forestières et Fauniques

- **Page 34, point 2.1 : Modèle logique, 4^{ème} ligne**

Il est nécessaire d'explicitier la phrase suivante parce qu'elle n'est pas comprise : « Bien que l'on tente de traiter toutes les structures sur le même pied, il faut viser les résultats au niveau de l'ensemble, ce qui entraîne que certaines structures ou **certaines thématiques soient privilégiées pour le bien de l'ensemble** ».

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants ; elle a cependant souligné que la DFF possède un logiciel de comptabilité et non un système d'information de gestion des ressources financières tel que certains cadres du MEFDD l'on affirmé.

2-) Des actions de renforcement par structure

a. Direction du Fond Forestier (DFF)

Monsieur LEWIS a souligné que 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. Les actions sont axées sur quatre priorités à savoir :

- le développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du FF.
- le développement et mise en œuvre du SNVL.
- l'équipement bureautique
- le système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée au Directeur du Fonds Forestier. Ce dernier adonné son avis sur les propositions de renforcement des capacités de la DFF.

Monsieur le DFF a fait observer que les propositions sont décalées par rapport à la réalité. La difficulté majeure est l'absence de liquidités. Les fonds débloqués par le

Trésor publics sont insuffisants. La DFF possède un logiciel conçu dont le fonctionnement n'a pas encore démarré.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- le document n'a pas souligné l'existence d'un manuel de procédures et d'un logiciel à la DFF ; et la nécessité de mettre en place un réseau informatique au sein du MEFDD ;
- la formation en informatique n'a pas été prise en compte ;
- l'actualisation des textes doit être prise en compte dans le renforcement des capacités car le contexte de gestion du fonds forestier n'est plus le même.
- la formation à la gestion financière n'a pas été reconduite dans le document actuel ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants. Elle a cependant souligné que :

- la DFF possède un logiciel de comptabilité et non un système d'information de gestion des ressources financières ;
- le manuel de procédures existe mais est assez générique ;
- le SNVL serait un bon outil d'estimation budgétaire pour le fonds forestier ;

Une précision a été faite sur le fait que la mise en place du système de gestion des finances publiques devait être mentionnée pour mémoire car elle sera assurée par le PRCTG pour toutes les administrations publiques.

b. Direction des Etudes et de la Planification (DEP)

Monsieur LEWIS a souligné que les actions prioritaires de renforcement de la DEP visent à procurer des outils de productivité et à développer des compétences internes en économie forestière. 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.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée au Directeur des Etudes et de la planification. Ce dernier a donné son avis sur les propositions de renforcement des capacités de la DEP.

Monsieur le DEP a fait les observations suivantes :

- le développement durable n'a pas été pris en compte, la DEP prend compte aussi bien l'économie forestière que le Développement Durable ;
- l'économie forestière intègre aussi bien la faune que les aires protégées ;
- absence des outils de suivi-évaluation des projets, du personnel, du matériel et équipement au sein de la DEP. La DEP a répertorié plus de 75 projets ;

- nécessité d'avoir au sein de la DEP un plan de recrutement et un plan de formation.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- l'aspect prospective n'a pas été suffisamment abordé ;
- le renforcement des cadres de la DEP dans la rédaction des TdRs et le montage des projets n'a pas été pris en compte ;
- en page 44 : s'agissant de la formation des deux agents en économie forestière à hauteur de 20.000.000 F CFA, il est nécessaire d'en préciser la durée de cette formation ;
- en page 45, 2^{ème} ligne, au lieu de : DEF, dire : DEP ;
- en page 46 : s'agissant de l'appui à la réalisation d'études économiques, plus précisément au niveau des thématiques prioritaires, il est nécessaire d'ajouter « l'impact de l'exploitation forestière dans l'économie nationale » et « l'impact du commerce des PFNL » ;
- la DEP, a besoin d'un faisceau de cadres compétents qui puissent faire la planification ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants. Elle a cependant souligné que les thématiques identifiées n'avaient pas pour objectif de prendre en compte tous les profils. Pour les types de formation de base prévue, il s'agit de concours pour les stages de perfectionnement de courtes durées.

c. Direction de la Communication et de la Vulgarisation (DCV)

Monsieur LEWIS a souligné que la stratégie de renforcement s'articule autour de 5 piliers. 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.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée au Directeur de la Communication et de Vulgarisation. Ce dernier, après avoir pris acte de la présentation de Monsieur LEWIS, a fait observer qu'il y a un problème sur le Fond documentaire du MEFDD qui est obsolète. Il est nécessaire de prendre en compte le renouvellement du fond documentaire. Le MEFDD ne dispose d'aucune documentation sur les thématiques émergents ;

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- en page 40 : Les coûts exagérés (20.000.000 F CFA) de la formation du personnel technique et administratif du MEFDD en informatique de base ;

- en page 42 : La DCV a-t-elle des compétences pour gérer tous les systèmes d'information retenus et rattachés à elle ?
- la vulgarisation n'est pas développée au niveau de la DCV ;
- il y a pléthore du personnel à la DCV ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants. Elle a cependant souligné que :

- le service informatique doit agir comme support et non comme exécutant ;
- la DCV devrait toujours être associée au développement des systèmes d'information mais n'est pas forcément le développeur ;
- l'activité courante de la DCV ne peut pas être prise en compte dans un plan de renforcement de capacité ;
- le coût de 20.000.000 F CFA prend en compte l'activité sur 5 ans.

d. Direction de la Coopération (DCOOP)

Monsieur LEWIS a souligné qu'il n'y a pas de propositions de renforcement spécifique autre que le renforcement général.

En complément, les intervenants ont formulé les observations ci-après :

- le renforcement de compétence en techniques de négociation et de rédaction des accords internationaux n'a pas été pris en compte ; et
- il est nécessaire de renforcer les compétences dans les différentes thématiques liées à l'économie forestière et au développement durable.

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

e. Inspection Générale des Services de l'Economie Forestière et du Développement Durable (IGSEFDD)

Monsieur LEWIS a souligné que la stratégie de renforcement de l'IGSEFDD tourne autour de la remise de l'IGSEFDD 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. Les actions prioritaires de renforcement de l'IGSEFDD sont : L'élaboration des manuels de procédures d'inspection ; la formation sur la réglementation forestière et faunique ; le développement et mise en œuvre du SNVL ; la dotation d'équipement (matériel technique et roulant).

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée à l'Inspecteur Général des Services de l'Economie Forestière et du Développement Durable (IGSEFDD). Ce dernier a donné son avis sur les propositions de renforcement des capacités de l'IGSEFDD.

Monsieur l'IGSEFDD a fait les observations suivantes :

- S'agissant des besoins en moyens roulants, il a indiqué que les trois véhicules mentionnés dans la rapport du Consultant reviendraient à la Cellule de la Légalité Forestière et de la Traçabilité (CLFT) et que l'IGSEFDD devrait être dotée de véhicules dont trois autres pour les trois Brigades mobiles et quatre aussi à l'IGSEFDD qui compte quatre Inspections Divisionnaires afin d'assurer la mobilité de cette structure ;
- En ce qui concerne les formations, il est nécessaire de prévoir une formation en télédétection pour faciliter les missions de terrain;
- La réhabilitation des locaux de la CLFT et des Brigades mobiles doit être prise en compte ;

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- **Page 47, point 3.5.2 : Actions prioritaires de renforcement.**

- **2^{ème} ligne du tableau 22**

Les coûts prévus au niveau de la mise en œuvre des trois sous-activités (élaboration des TDRS, élaboration des manuels de procédures et formation des agents) relatives à l'élaboration des Manuels de procédures d'inspection sont surestimés si l'on prend en compte des consultants nationaux ;

- **3^{ème} ligne du tableau 22**

- s'agissant des actions de renforcement, il est nécessaire de prévoir des formations sur l'utilisation du GPS et en Etudes d'Impact Environnemental et Social ;
- il est nécessaire de produire des procédures de collaboration entre les Brigades mobiles et les Directions Départementales de l'Economie Forestière pour qu'il n'y ait pas de conflits de compétence.

- **Page 48, point 3.5.3 : Elaboration de manuels de procédures d'inspection, 1^{er} paragraphe**

L'affirmation selon laquelle, « il semble difficile pour l'IGSEFDD de se recentrer pour corriger la déviation de mission (contrôle direct des opérations) 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'IGSEFDD » n'est pas exacte. Les attributions de l'IGSEFDD sont clairement définies. L'IGSEFDD effectue bien des missions de contrôle

- **Page 49 : point sur le Développement et mise en œuvre du SNVL**

Prenant la parole, le Coordonnateur de la CLFT a souligné que les procédures de la vérification de la légalité sont élaborées. La prochaine étape concernera leur validation et le test à blanc. Il a souhaité que des formations sur la SNVL soient implémentées.

- le test et la validation de la procédure d'études d'impacts environnementales doivent être pris en compte ;
- les capacités des agents de l'IGSEFDD doivent être renforcées en audit ;
- s'agissant des formations, celles-ci doivent être centralisées par la DEP qui en assure la planification et la facilitation (recherche de financements, des formateurs, etc.) ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

f. Direction Générale de l'Economie Forestière (DGEF)

Avant la présentation d'AGRECO, tous les participants étaient unanimes pour que le Consultant analyse et fasse des propositions de renforcement des capacités au niveau de la Direction Générale de l'Economie forestière et de son Secrétariat en tant qu'entités avant d'aborder les Directions Centrales. Cette observation avait déjà été formulée lors de l'analyse du rapport sur le Diagnostic. Il est nécessaire que le Consultant prenne en compte cette observation.

Le Consultant dans son analyse et les propositions de renforcement des capacités des structures du MEFDD et de ses agences sous tutelles, il n'a pas également pris en compte la Direction du Parc Zoologique.

Après ce préalable, Monsieur LEWIS a procédé à la présentation des propositions de renforcement de capacités pour chaque Direction Centrale.

1. Direction des forêts (DF)

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 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.

Dix actions prioritaires ont été identifiées dont la révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF.

2. Direction de la faune et des aires protégées (DFAP)

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.

Deux actions prioritaires de renforcement sont identifiées : La révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF ; la définition et mise en œuvre d'un plan de passation des responsabilités entre la DFAP et l'ACFAP

3. 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.

Les actions prioritaires de renforcement sont : Le recrutement de deux ingénieurs en sciences du bois, complété par la formation de trois ingénieurs ainsi que l'organisation d'une formation en interne ; le renforcement des capacités méthodologiques au sein de la direction; expertise développée sur le tas ; la dotation en matériel roulant (3 voitures), le développement et mise en œuvre du SNVL ; l'équipement bureautique ; le Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.

4. Direction administrative et financière (DAF)

Les actions prioritaires de renforcement sont : le développement et la mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement, le développement et la mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel, l'équipement bureautique et la mise en place d'un système de classement et d'archivage et formation des secrétaires.

5. Directions départementales de l'économie forestière (DDEF)

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).

Après cette présentation, les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- **Page 53**

- **Point 3.7.1 : Stratégie spécifique de renforcement, 2^{ème} paragraphe, dernière phrase**

La proposition selon laquelle, « le bureau de la conservation des eaux ne sera donc pas considéré parmi les priorités de renforcement » n'est pas fondée. Effet, le Service de la Conservation des Eaux est un Service stratégique parcequ'il traite toute la problématique liée à la gestion des cours d'eaux et des bassins versant en tant que élément de la forêt doit être assurée.

- **Point 3.7.2 : Actions prioritaires de renforcement**

La formation dans le domaine de la certification forestière n'a pas été prise en compte par le Consultant ;

Le renforcement des capacités dans le domaine des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) – recolte, stockage, commercialisation, formation, etc. – n'a pas été pris en compte par le Consultant ;

- **Page 54**

- **3^{ème} ligne du tableau**

S'agissant de l'appui à l'élaboration de normes d'exploitation forestière, la responsabilité de la mise en œuvre revient pas à la DF mais revient plutôt à la DVRF

- **8^{ème} ligne du tableau**

S'agissant du local d'archivage, la responsabilité de la mise en œuvre ne revient pas à la DGEF et au Service de l'Archivage et de la Documentation, mais revient plutôt à la DF et au Service de l'Archivage et de la Documentation

- **Point 3.7.3 : Révision du décret de 1998 fixant l'organisation et les attributions de la DGEF, 1^{er} paragraphe**

Il n'est pas opportun de supprimer le SIAF parce qu'il se situe au niveau stratégique et le CNIAF au niveau exécutif.

- **Page 55 : Moyens de déplacement indépendants des sociétés (véhicules)**

L'affirmation selon laquelle, « le PFDE ayant équipé certains DD et brigades mais pas la Direction de Brazzaville » est fautive. En effet, tous les 12 DDEF ont été dotés chacune d'un véhicule Toyota Land Cruiser Pick up 4x4 par le PFDE.

- **Page 56, 1^{er} paragraphe, 1^{ère} phrase**

La proposition selon laquelle : « plusieurs options méritent d'être étudiées : disposition 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 », n'est pas fondée. En effet, il suffit tout simplement de bien définir les attributions de ces deux structures pour que chacune d'elle joue son rôle. Ces deux structures sont complémentaires et doivent travailler en synergie. Il est également nécessaire de mettre l'accent sur le recrutement du personnel qualifié pour gérer les questions de la faune et des aires protégées.

- **Page 58 :**

- **2^{ème} paragraphe**

L'affirmation selon laquelle : « 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 », nécessite des éclaircissements de la part du Consultation. La création du Service d'exploitation est une recommandation de la rencontre des DD.

- **Actions prioritaires de renforcement, tableau 26, 3^{ème} ligne**

S'agissant de la mise en œuvre de l'appui méthodologique, au lieu de : « étude de faisabilité sur la création d'un centre de formation des métiers du bois, dire : « étude de faisabilité sur la création de cinq centres de formation aux métiers de la forêt et du bois »

- **3^{ème} paragraphe**

La formation doit couvrir tous les métiers du bois. Il faut combler l'absence d'expertise en matière du bois domestique et initié des formations en anglais. Il faut décliner le plan d'action en plan d'action annuel. Il faut lever la confusion qui est faite entre les attributions de la DF et la DVRF.

- **Page 63**

- **Point 3.11.1 : Stratégie spécifique de renforcement, 4^{ème} paragraphe**

L'affirmation selon laquelle : « 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 abonnement) », n'est pas exacte. En effet, tous les 12 DDEF ont été dotées chacune d'un véhicule Toyota Land Cruiser Pick up 4x4 par le PFDE.

Les DDEF sont déjà dotées des VSAT par le projet SNT. Le problème se pose au niveau de la prise en charge de l'abonnement internet.

Le suivi de la mise en œuvre des cahiers de charge au niveau des DDEF n'est pas pris en compte par le Consultant.

- **Point 3.11.2 : Actions prioritaires de renforcement**

Il est nécessaire d'équiper les DDEF en GPS, boussoles, etc.

Le renforcement des capacités des DDEF en élaboration des cartes n'a pas été pris en compte par le Consultant.

g. Direction générale du développement durable (DGDD)

Monsieur LEWIS a souligné que 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.

Les actions prioritaires de renforcement portent sur La révision et adoption des textes fixant l'organisation et les attributions des services de la DGDD, la revue des méthodes de travail performantes sur la base des fonctions et tâches, le développement et mise en œuvre d'un système d'information intégré du Budget de fonctionnement, le développement et mise en œuvre d'un système informatisé de gestion du personnel, l'équipement bureautique, le Système de classement et d'archivage et formation des secrétaires

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée au Directeur Général du Développement Durable (DGDD). Ce dernier a donné son avis sur les propositions de renforcement des capacités de la DGDD.

Monsieur le DGDD a fait les observations suivantes :

- le consultant aurait du faire une analyse approfondie de chaque Direction centrale de la DGDD ;
- la nécessité d'établir un lien entre les textes portant création de la DGDD et la pratique quotidienne ;
- le profil des certains agents ne correspond pas aux postes ;
- certains agents sont proches de la retraite ;
- le manque de personnel nécessaire pour gérer les conventions internationales
- la DGDD a besoin des sociologues ;
- l'insuffisance des locaux ;
- les attributions de la Direction de l'Ecologie de la Direction Générale de l'Environnement sont similaires à celles de la Direction des Ecosystème naturelles de la Direction Générale du Développement Durable.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- la nécessité de reviser les textes portant organisation et fonctionnement de la DGDD ;

- le Consultant n'a pas abordé les compétences transversales ;
- le renforcement des capacités en matière d'appropriation de la notion du développement durable est indispensable au niveau de chaque département ministériel ;
- la DGDD a besoin des cadres dans tous les secteurs de développement (agriculture, environnement, mines, etc.) ;
- les thématiques émergentes (la REDD, le changement climatique, le paiement des services environnementaux, l'économie verte, etc.), n'ont pas été abordées ;
- les rapports entre la DGDD et les autres départements ministériels n'ont pas été abordés ;
- la formation en matière de la qualité de la vie n'a pas été prise en compte ;
- la proposition du développement d'un partenariat entre la DGDD et l'Université Marien NGOUABI n'a pas été faite ;
- en page 50, point 3.6.1 relatif à la stratégie spécifique de renforcement : la proposition selon laquelle, « le renforcement de la DGDD passe par le partage des responsabilités en son sein » n'est pas bonne. En effet, il ne se pose aucun problème sur le fonctionnement de la DGDD ;
- en page 51, point 3.6.2 relatif aux actions prioritaires de renforcement : le renforcement quantitatif et qualitatif du personnel n'a pas été pris en compte ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

h. Service national de reboisement (SNR)

Monsieur LEWIS a souligné quela 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 Unité Piloted'Afforestation, de Reboisement et d'Aménagement (UPARA)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.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée à Monsieur Gaston BOULINGUI, Chef d'Agence du SNR Brazzaville représentant le Directeur du SNR empêché. Ce dernier arappelé la date de la création du SNR. Il a souligné que le SNR est en cours de restructuration.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- en page 69, point 3.13.2 relatif aux actions prioritaires de renforcement :Le SNR à 13 stations forestière au lieu de 10 et 20 pépinières au lieu de 6 ;

- le SNR est en cours de restructuration ;
- les sources de financement des UPAR ne sont pas précisées ;
- la nécessité d'augmenter les coûts de fonctionnement des UPARA ;
- les superficies déjà reboisées par le SNR en fonction de ses objectifs annuels n'ont pas été indiquées;
- le ratio masse salariale et la production n'est pas précisé
- le renforcement des capacités au niveau de la production ;
- le renforcement des capacités au niveau du coût à l'hectare ;

En conclusion, le Directeur de Cabinet a souhaité que le renforcement des capacités du SNR se fasse de façon plus détaillée par structures (Direction, Secrétariat, Agences, Pépinières) ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

i. Centre national d'inventaire et d'aménagement des Ressources Forestières et Fauniques (CNIAF)

Monsieur LEWIS a souligné que 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.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée à Monsieur Patrice NGOUALA, Coordonnateur Technique du CNIAF. Ce dernier a donné son avis sur les propositions de renforcement des capacités du CNIAF.

Monsieur le Coordonnateur Technique a fait les observations suivantes :

- le renforcement des capacités sur la mise en place des antennes du CNIAF dans les Départements n'a pas été proposé ;
- l'affirmation selon laquelle les normes techniques ne sont pas adéquates est fautive ;
- l'affirmation selon laquelle il n'existe pas de capacité technique en aménagement forestier est fautive. Il est nécessaire de nuancer

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- la nécessité de recruter des spécialistes dont les profils correspondent aux missions du CNIAF ;
- l'absence des normes en matière de transformation industrielle de bois ;

- le CNIAF ;
- les capacités managériales ne sont pas abordées ;
- la gestion des projets prime sur les activités régaliennes de l'Etat (CNIAF) ;
- L'absence des normes en matière d'inventaire de la faune ;
- Page 71, point 3.14.2 relatif aux actions prioritaires de renforcement, tableau 31 :La nécessité de renforcer les capacités du personnel du CNIAF à l'élaboration des plans d'aménagement et en matière d'inventaire de la faune ;
- La gestion des projets sous-tutelle du CNIAF n'a pas été abordée ;
- Page 72, point 3.14.3, 2^{ème} paragraphe : Formation en gestion de faune et d'aires protégées, 3^{ème} ligne : l'expression selon laquelle « **une formule d'homologation** avec une organisation qui réalise des plans d'aménagement pour les aires protégées (WCS) serait appropriée », n'est pas claire. elle nécessite d'être explicitée ;

5^{ème} paragraphe, Système de suivi de la mise en œuvre des plans d'aménagement : l'expression selon laquelle « Le suivi de la mise en œuvre des aménagements est un concept flou... », n'est pas claire. Elle nécessite d'être explicitée.

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

j. Service de Contrôle des Produits Forestiers à l'Exportation (SCPFE)

Monsieur LEWIS a souligné que 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. Comme actions prioritaires : La dotation d'équipement (matériel roulant et technique) ; le relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB ; le développement et mise en œuvre du SNVL.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée à Monsieur Frédéric MASSALO, Directeur du Service de Contrôle des Produits Forestiers à l'Exportation (SCPFE). Ce dernier a rappelé l'historique de création du SCPFE, ses atouts dans le commerce et l'exportation du bois.

Il a ensuite fait des observations suivantes :

- Page 73, point 3.15.1 relatif à la stratégie spécifique de renforcement, 2^{ème} paragraphe, dernière ligne : l'expression selon laquelle « ... et serait peut-être compatible avec la capacité de **payer des exportateurs** », n'est pas claire. Elle nécessite d'être explicité ;

Point 3.15.2, relatif aux actions prioritaires de renforcement, 2^{ème} ligne : l'augmentation du nombre d'antennes n'est pas due seulement à la croissance de sociétés exportatrices du Sud, mais également à la croissance de sociétés exportatrices du Nord

3^{ème} ligne : le SCPFE connaît de problème de relèvement du taux de prélèvement sur la valeur FOB.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- la proposition de renforcement de capacité managériale du SCPFE ;
- le contrôle de qualité n'a pas été pris en compte ;
- la certification forestière n'a pas été pris en compte ;
- la proposition de faire recruter le personnel non fonctionnaire du SCPFE à la Fonction publique ;
- le respect de l'application du quota 85/15 (85% de grumes transformées contre 15% de grumes exportées) ;
- la proposition de mercuriale sur les PFNL ;
- commander une étude sur la nécessité de garder ou supprimer certaines antennes ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

k. Agence Congolaise de la Faune et des Aires Protégées

Monsieur LEWIS a souligné que 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.

Après la présentation de Monsieur LEWIS la parole a été donnée à Messieurs Jacques OBA et Pierre TATY respectivement Directeur Administratif et Financier et Directeur de la Coopération et des Activités Génératrice des Revenus représentant le Directeur Général de l'ACFAP en mission. Ces derniers ont souligné qu'il se pose un problème de passation de compétences entre la DFAP et l'ACFAP nouvellement créée. La nécessité s'impose pour aborder cette question de passation de compétences entre ces deux structures.

Les autres participants ont formulé les observations ci-après :

- Page 66 :

- **5^{ème} ligne, 1^{ère} colonne du tableau :**

Il faut prendre en compte le personnel d'accompagnement dans les recrutements pour les aires protégées ;

- **Dernière ligne, 1^{ère} colonne du tableau :**

Au lieu de : permis de chasse, dire : titres de chasse.

- L'organisation préalable d'un premier Comité de Direction de l'ACFAP est indispensable avant d'aborder les questions financières ;
- L'ACFAP doit aider à produire de la richesse à l'Etat en mettant en valeur les aires protégées. Il est nécessaire d'identifier une structure d'appui à l'ACFAP pour un transfert des compétences. Effet, l'opérationnalisation de l'ACFAP à travers un partenariat étranger doit être prise en compte ;

En réponse, la firme AGRECO a pris acte des différentes observations formulées par les participants.

3-) Renforcement des capacités en ressources humaines

Monsieur LEWIS a souligné que le fichier électronique du personnel reçu de la part du MEFDD fait état de 1.322 agents. Ce nombre est contesté par le MEFDD ;

Toutefois, ce fichier ne comprend pas le personnel de la DGDD et le personnel contractuel des organismes sous tutelle.

Le MEFDD a indiqué que les effectifs du personnel du MEFDD serait de l'ordre de 1.700 agents.

Après des discussions nourries sur la fiabilité de la liste du personnel et sur des projections qui seraient biaisées, il a été convenu que le PFDE passe dans chaque Direction centrale muni d'une fiche de renseignement du personnel en fonction à remplir. Celle-ci devrait être accompagnée d'une note signée par le Directeur de Cabinet instruisant les Directeurs centraux à fournir toutes les informations sur leur personnel. Chaque Directeur central s'est porté garant pour la bonne conduite de cette opération. Les données devront être transmises dans les plus brefs délais au PFDE qui à tour les fera parvenir à AGRECO afin de finaliser l'étude.

Les participants ont formulé les observations ci-après :

- proposer la formation paramilitaire comme étant un préalable au recrutement des agents des eaux et forêts ;
- Dans la liste d'institutions de formation, insérer les noms des entreprises telles que la CIB et IFO qui peuvent recevoir des agents pour passer des stages de formation pratique ;

Les travaux ont été conduits de bout en bout par Monsieur **Michel ELENGA**, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie Forestière et du Développement Durable, Président des travaux. Ce dernier a remercié les participants d'avoir pris part aux travaux et les a félicité pour leurs contributions. Enfin, il leur a souhaité bon retour dans leurs localités respectives.

Fait à Brazzaville, le 31 juillet 2014

Le Président des travaux,

Directeur de Cabinet du Ministre de
l'Economie Forestière et du
Développement Durable

Michel ELENGA

Pour le Secrétariat,

Le Spécialiste en Suivi-Evaluation

DuPFDE

L'Homologue du Spécialiste en
Suivi-

Evaluation du PFDE

Assim Serge DA

Le Spécialiste Forestier du PFDE

Gérard LETIA

Joseph MOUMBOULOU

7. 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, Coordinatrice

Coordination nationale REDD, Coordonnateur
