

***Mission d'appui pour la finalisation du Plan stratégique d'intervention du RIFFEAC et l'établissement de son cadre opérationnel***

**Atelier d'élaboration du Cadre stratégique  
d'intervention du RIFFEAC**

**tenu à Libreville, CENAREST**

**du 18 au 20 octobre 2006**

**RAPPORT DE L'ATELIER**

Francis LAUGINIE

TOURE Moussa

*Libreville, octobre 2006*

## SOMMAIRE

Introduction	2
1. Objectifs et résultats attendus de l'atelier	3
2. Ouverture et exposés introductifs	3
3. Participants	3
4. Approche méthodologique	4
5. Déroulement de l'atelier	5
6. La vision	6
7. Analyse de la participation (= des concernés)	6
8. Analyse des problèmes	6
9. Analyse des objectifs	7
10. Elaboration d'un cadre logique	9
11. Clôture de l'atelier	10
12. Etapes suivantes	10
Conclusion	11

### Annexes

Annexe 1	Synthèse des résultats de l'enquête d'opinion sur le RIFFEAC
Annexe 2	Discours prononcés lors de la séance d'ouverture
Annexe 3	Note méthodologique
Annexe 4	Liste des participants
Annexe 5	Déroulement de l'atelier
Annexe 6	Analyse de la participation
Annexe 7	Analyse des problèmes
Annexe 8	Analyse des objectifs
Annexe 9	Liste provisoire des activités principales et activités identifiées
Annexe 10	Stratégie d'intervention du RIFFEAC (document provisoire)
Annexe 11	Diaporama de présentation des résultats de l'atelier
Annexe 12	Motion de remerciements

## Introduction

Le Réseau des institutions de formation forestière et environnementale d'Afrique centrale (RIFFEAC) a pour principal but d'assurer la cohérence des formations dispensées dans le secteur Forêt Environnement au niveau du Bassin du Congo. Malgré les activités réalisées depuis sa création en 2001, le manque de financement et le recours au seul bénévolat n'ont pas, entre autres, permis d'asseoir ce réseau et d'apporter, face à des objectifs ambitieux, une contribution significative à l'atteinte des résultats attendus.

Les participants à la réunion de Kinshasa (2 au 5 novembre 2006) qui, pour la première fois, a rassemblé l'ensemble des partenaires (donateurs, société civile, administration) sur le thème de la formation dans le cadre du Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo (PFBC) ont pourtant consacré le RIFFEAC comme la "plate-forme" devant assurer la cohérence des actions de formation menées dans la sous région.

Le RIFFEAC peut ainsi devenir le partenaire technique de la Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC) pour la mise en œuvre des trois composantes suivantes de l'axe stratégique n° 7 du Plan de convergence défini par cette Commission (axe dont la finalité - *Disposer des compétences et structures nécessaires et suffisantes pour gérer conjointement et durablement les ressources forestières* - suppose des actions de renforcement des capacités, participation des acteurs, information et formation) :

- **Harmoniser**  
les programmes d'enseignements relatifs au secteur forêt et environnement dans les établissements de formation de la sous-région
- **Spécialiser**  
les institutions de formation de la sous-région dans les différents domaines de la foresterie (industrie du bois, gestion de la faune, techniques de gestion forestière, foresterie sociale, conservation, environnement, exploitation à faible impact, etc.)
- **Renforcer**  
les institutions de formation spécialisées pour les rendre plus performantes

De façon pragmatique, cette démarche vise à satisfaire deux préoccupations essentielles :

- disposer de personnels plus performants pour le secteur forêt et environnement
- assurer une meilleure adéquation des postes aux offres d'emploi dans la sous-région

Cette décision prise à Kinshasa conduit à traduire les objectifs du réseau en un plan d'action répondant aux composantes ci-dessus du Plan de Convergence de la COMIFAC puis à le décliner en "projets". Ce qui nécessitait une relecture des objectifs du RIFFEAC ne pouvant se faire qu'après une analyse approfondie des problèmes et l'adoption d'une vision partagée par tous les concernés, membres du réseau et partenaires.

Cette nouvelle mission assignée au RIFFEAC oblige également à donner corps au réseau, ce qui suppose de répondre, au préalable, à plusieurs interrogations portant sur la nature même de l'organisation, ses missions, ses statuts, son financement, son mode de fonctionnement, sa représentativité, etc.

Les réflexions à mener pour traiter ces différents points étroitement interdépendants, ne pourront valablement se développer que si le RIFFEAC définit clairement un cadre stratégique pour la conduite de ses actions. Il s'agit précisément là du but de l'atelier qui s'est tenu à Libreville du 18 au 20 octobre 2006.

Pour mémoire, cet atelier a été précédé d'une rencontre, les 16 et 17 octobre 2006, des représentants d'agences de coopération et d'aide au développement qui ont souhaité renforcer le partenariat formation et mettre en place un "Club RIFFEAC" c'est-à-dire un cadre de concertation technique Partenaires / Coordination du RIFFEAC dans le but de contribuer plus efficacement à l'optimisation du réseau (voir rapport spécifique, disponible auprès de la Coordination).

Ces deux ateliers complémentaires ont signé le lancement du renforcement du RIFFEAC. Le second, objet du présent rapport, répondait à un besoin réel d'une redéfinition de la mission du réseau et non au simple souci, comme le fait périodiquement toute organisation performante, de

vérifier la cohérence des actions à l'aune des objectifs initialement retenus. Il traduisait la volonté de la Coordination du RIFFEAC d'élaborer un programme d'actions cohérent dans lequel pourront s'inscrire les interventions des partenaires.

Une note "*Eléments d'information pour l'atelier de planification stratégique du RIFFEAC*", également disponible auprès de la Coordination, pourra utilement être consultée. Une synthèse des résultats d'une enquête d'opinion sur le RIFFEAC, menée au cours des mois d'août et septembre 2006, est donnée en Annexe 1.

## 1. Objectifs et résultats attendus de l'atelier

**L'objectif** assigné à l'atelier était d'élaborer le cadre stratégique du RIFFEAC en relation avec le Plan de convergence de la COMIFAC.

**Trois résultats** étaient attendus au terme de cet exercice collectif :

- une vision répondant à la nouvelle mission du RIFFEAC, partagée par l'ensemble des membres
- une analyse des problèmes de fonctionnement du réseau
- l'élaboration d'un cadre logique destiné à constituer la "colonne vertébrale" du Plan d'action du RIFFEAC

## 2. Ouverture et exposés introductifs

Monsieur Michaël ADANDE, Secrétaire général du Ministère de l'Economie forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux, a présidé la séance d'ouverture au cours de laquelle Messieurs Athanase BOUSSENGUE, Coordonnateur du RIFFEAC, Christophe BESACIER, représentant la Facilitation du PFBC et Raymond NDOMBA NGOYE sont intervenus. Les textes des quatre discours prononcés lors de cette séance d'ouverture sont regroupés dans l'Annexe 2.

Les principes de la méthode de travail ont fait l'objet d'un exposé avant de procéder à la présentation des participants (voir note en Annexe 3).

## 3. Participants

L'atelier a regroupé 25 participants se répartissant en :

### Institutions de formation (17)

. Attachés aux huit institutions membres signataires de la Déclaration de Libreville,	12
. Représentant des institutions "observateurs"	1
. Représentants d'institutions non encore membres ou "observateurs" du réseau	4

### Autres participants (8)

- Représentants des partenaires (Commission européenne, Coopération allemande - GTZ, Coopération néerlandaise - SNV, Ministère français des Affaires Etrangères, COMIFAC)	5
- Représentants d'ONG (OPED, WWF)	2
- Observateur (juriste)	1

La répartition par pays des 17 représentants d'institutions de formation était la suivante :

- Cameroun	6
- RCA	2
- Burundi	1
- Guinée équatoriale	1
- Gabon	3
- Rwanda	2
Congo Brazzaville	1
- RDC	1

Comme précédemment indiqué, les huit institutions ayant fondé le réseau étaient toutes représentées ; le neuvième membre, l'Institut Supérieur d'Agriculture du Burundi, n'avait pu se faire représenter mais ce pays l'était toutefois grâce à la présence d'une représentante de la Faculté des sciences agronomiques de Bujumbura.

Les neuf institutions "observateurs" du Réseau (une du Cameroun, une du Congo Brazzaville, une de Guinée équatoriale et six de RDC) ne comptaient qu'un seul participant en la personne du représentant de Guinée équatoriale.

Il est intéressant de noter que le Rwanda comptait deux représentants membres d'institutions n'étant pas encore membres ou "observateurs" du réseau.

La liste des participants figure en Annexe 4.

#### 4. Approche méthodologique

La méthodologie proposée pour la conduite générale de l'atelier est la "Planification par objectifs" (PPO, également connue sous l'appellation ZOPP). Le choix de cette méthode traduit le souci d'assurer, d'une part, le même niveau de compréhension pour tous les participants et, d'autre part, une appropriation la plus grande possible de la conception du programme par ceux qui seront ensuite chargés de contribuer à sa réalisation ou d'en effectuer le contrôle.

Elle permet, selon un cadre méthodologique parfaitement défini, de bien structurer les différentes étapes d'analyse d'un processus de planification, avec l'avantage de nécessiter un travail d'équipe pluridisciplinaire. L'usage de la visualisation (avec mention de chaque idée sur une fiche cartonnée) facilite les échanges et permet une meilleure prise en compte des contributions de chaque participant. Le recours à la constitution de groupes de travail d'une dizaine de personnes a permis un approfondissement des analyses et une gestion optimale du temps.

Cette méthode comprend une phase d'analyse en trois étapes et une phase de planification :

##### *Phase d'analyse :*

- analyse des concernés (ou analyse de la participation)
- analyse des problèmes
- analyse des objectifs avec discussion des alternatives envisageables

##### *Phase de planification :*

Les trois étapes d'analyse permettent d'élaborer ensuite un schéma de planification du projet proprement dit comprenant un cadre logique et des plans d'opération.

Reconnue par l'ensemble des donateurs et bailleurs de fonds internationaux, la méthode de planification par objectifs renforce la cohérence des stratégies d'intervention proposées par les concepteurs d'un projet ou d'un programme.

Un Comité de pilotage, présidé par Monsieur Athanase BOUSSENGUE, assisté de Messieurs Hervé DUCHAUFOR, Ibrahim Souleymane SAMBO et Arthur TOMASIAN, s'est réuni les deux premiers

jours après la fin des travaux. Les séances de travail menées dans ce cadre ont permis de statuer dans les plus brefs délais sur les réorientations du programme de travail qu'imposait la prise en compte de préoccupations émises par certains participants (clarification sur les buts de l'atelier, nécessité de recourir à une nouvelle analyse de la participation).

## 5. Déroulement de l'atelier

Les horaires retenus, limitant à six heures la durée de chaque journée d'atelier, sont indiqués dans le tableau de la page suivante.

Les étapes de la phase d'analyse se sont déroulées les mercredi 18 et jeudi 19 octobre pour s'achever au cours de la première session du vendredi 20. L'élaboration de la stratégie d'intervention pour l'ensemble du programme (objectif global, objectif spécifique, résultats et activités principales) a pu être réalisée au cours des trois autres sessions de cette dernière journée.

Le programme détaillé des différentes sessions figure en Annexe 5.

<b>HORAIRES</b>	<b>SEANCES</b>
<b>8h 30 à 10h 00</b>	<b>Travaux</b>
<i>10h 00 à 10h 30</i>	<i>Pause</i>
<b>10h 30 à 12h 00</b>	<b>Travaux</b>
<i>12h 00 à 14h 00</i>	<i>Déjeuner</i>
<b>14h 00 à 15h 30</b>	<b>Travaux</b>
<i>15h 30 à 16h 00</i>	<i>Pause</i>
<b>16h 00 à 17h 30</b>	<b>Travaux</b>

Un retard important dans le déroulement des travaux fut causé par une question préalable sur l'opportunité de la tenue même de l'atelier, soulevée par quelques participants venus pour uniquement discuter des nouveaux statuts du réseau. Après une bonne heure d'échanges, le consensus a pu être obtenu et l'atelier a pu se tenir comme prévu, sur la base des orientations proposées par les organisateurs et dans le cadre défini par le Coordonnateur lors de son discours d'ouverture.

Malgré l'obtention de ce consensus, un nombre réduit de participants a quand même continué à focaliser une partie de leur attention sur cet aspect n'ayant pas de lien direct avec l'objet de l'atelier. Cette situation particulière a inévitablement altéré leur concentration ; leur participation, à la relecture des orientations du réseau et à l'élaboration de son nouveau cadre stratégique, s'en est ressentie.

Un second retard est à imputer, en réponse à l'intervention de l'un des participants, à la nécessité de reprendre l'analyse de la participation (= des concernés). Cet exercice n'avait pas été prévu dans le programme initial de l'atelier mais la présence de plus de 40 % de participants n'ayant jamais suivi les travaux du RIFFEAC l'a imposé.

Ces retards ont pu partiellement être comblés par des travaux de groupe, notamment pour la classification des problèmes, leur traduction en objectifs et l'identification des activités principales.

Le secrétariat de l'atelier était assuré par Damien SIBILLE et Flavien ANNO du Projet FORINFO du Ministère français des Affaires Etrangères.

## 6. La vision

Pour la formulation d'une vision commune, les participants ont dégagé une série d'expressions ou de mots clés dont les principaux étaient les suivants :

*Passerelles institutionnelles, mise en cohérence des formations, centre de données, interface COMIFAC, gestion durable des écosystèmes forestiers du Bassin du Congo, réseau d'intégration sous-régional, système ouvert aux initiatives / partenariat, synergies*

Sur cette base, un groupe de travail a élaboré trois propositions de vision qui ont été soumises à l'appréciation des participants :

*RIFFEAC, organe de facilitation et d'intégration sous-régionale pour la formation et le renforcement des capacités en gestion durable des écosystèmes forestiers du Bassin du Congo*

*RIFFEAC, réseau de référence pour la conservation (ou, au choix, "pour la gestion durable") des écosystèmes forestiers du Bassin du Congo*

*RIFFEAC, agence régionale de concertation et de mise en cohérence des formations forestière et environnementale dans le Bassin du Congo*

L'atelier a finalement adopté, à l'unanimité, la formulation suivante :

***RIFFEAC, organe d'intégration sous-régionale en matière de formation et de renforcement des capacités en gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale<sup>1</sup>***

## 7. Analyse de la participation (= des concernés)

Cette étape a consisté en l'identification et l'acquisition d'une meilleure connaissance des individus, groupes sociaux, organisations et institutions entretenant un rapport direct ou indirect avec le programme du RIFFEAC.

En fonction de leurs caractéristiques, craintes, espoirs ou attentes envers le programme, ces concernés peuvent en influencer la mise en œuvre.

Comme déjà mentionné à la section 5, cette analyse des concernés n'avait pas été prévue dans le programme initial de l'atelier. La présence de plus de 40 % de participants n'ayant jamais suivi les travaux du RIFFEAC ne pouvait permettre de l'écarter.

Neuf groupes cibles ont été identifiés pour lesquels les participants ont procédé à une analyse des obstacles et atouts dont les résultats figurent en Annexe 6.

## 8. Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes constitue une étape essentielle de tout processus de planification. Leur identification approfondie et leur structuration selon les principes de la causalité, déterminent la qualité de la mise en concordance ultérieure des objectifs avec les résultats, activités et ressources. Le maximum de temps possible a donc été consacré à cette étape pour laquelle il a largement été recouru aux acquis des précédentes réunions du RIFFEAC, notamment celle tenue en novembre 2004 à Mbalmayo.

<sup>1</sup> Une précédente formulation mentionnait "du Bassin du Congo" au lieu "d'Afrique centrale". Si la seconde appellation convient bien pour l'objectif global (voir section 10), la vision est un élément qui figurera dans les documents d'information / communication. A ce titre, la modération recommande de réfléchir sur l'abandon de la référence au Bassin du Congo dont l'impact médiatique, à l'image du Bassin de l'Amazonie, est très fort.

Les participants ont identifié le problème principal suivant :

**MANQUE D'APPUI DU RIFFEAC A SES MEMBRES**

Ce problème principal est lui-même sous-tendu par cinq causes directes :

- Faible organisation du réseau
- Insuffisance de compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières
- Insuffisance de prise en compte de la recherche dans les programmes de formation
- Faible connaissance du réseau par les acteurs
- Absence de pérennité financière du réseau

L'approfondissement de la hiérarchisation des problèmes s'est limité au troisième niveau, sauf pour les deux premières causes pour lesquelles les participants l'ont porté au quatrième niveau. Les résultats détaillés de cette analyse sont donnés sous la forme de trois tableaux en Annexe 7. Une synthèse de ces résultats figure à la page suivante.

## **9. Analyse des objectifs**

Il s'agit d'une étape qui permet la transformation des situations actuelles, identifiées comme insatisfaisantes, en états futurs désirables et réalistes. Elle aboutit donc à un arbre des objectifs permettant aux planificateurs de déterminer avec précision les domaines d'intervention du programme et les facteurs externes qui peuvent influencer la réalisation des objectifs retenus (voir l'arbre des objectifs en Annexe 8).

Tous les objectifs identifiés ont été retenus comme relevant du domaine d'intervention du RIFFEAC. Ils ont donc fait l'objet de regroupements en cinq grandes composantes formulées sous forme de résultats dans le cadre logique de la stratégie d'intervention du réseau. Le niveau d'intervention du RIFFEAC sera toutefois variable selon la nature de chacune de ces composantes<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Observations de la modération : L'analyse des approches alternatives n'a pas été très approfondies. Cet approfondissement aurait permis aux participants de statuer sur la pertinence de la Recherche comme composante particulière d'intervention du RIFFEAC puisque seulement deux activités principales ont été identifiées à ce titre. La première, qui ne semble pas relever des compétences du réseau, pourrait figurer dans les hypothèses importantes. La seconde est une composante naturelle des actions d'harmonisation des programmes et de renforcement des capacités des ressources humaines. La modération propose que cette question soit rediscutée lors des séances d'élaboration du Plan d'opération.



LE PROBLEME PRINCIPAL

**MANQUE D'APPUI DU RIFFEAC A SES MEMBRES**

1. Faible organisation du réseau	2. Insuffisance de compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières	3. Insuffisance de prise en compte de la recherche dans les programmes de formation	4. Faible connaissance du réseau par les acteurs	5. Absence de pérennité financière du réseau
La structuration du RIFFEAC n'est pas adaptée à ses missions	Manque d'harmonisation des programmes d'enseignement relatifs au secteur forêt / environnement	Absence d'un plan de développement des activités de recherche	Faible connaissance du réseau par les décideurs et autres partenaires	Financements ponctuels et peu fréquents
Le fonctionnement du réseau n'est pas suffisamment assuré	Performances de institutions de formation insuffisantes	Enseignants peu impliqués dans la recherche	Absence de relations avec la CEMAC et le CAMES	Absence de mécanisme de cotisations
La planification est inadéquate	Insuffisance de spécialisation des institutions de formation de la sous-région dans les domaines FE		Communication interne insuffisante	Faible mobilisation des partenaires depuis quelques années
Insuffisance des équipements			Absence d'une stratégie interne et externe de communication	Absence de stratégie de recherche de financement
Motivation / engagement insuffisants des membres			Insuffisance de lobbying en faveur des membres	Faible autonomie du réseau
			Faible connaissance des documents de base	

## 10. Elaboration d'un cadre logique

Cette étape de planification a consisté en la formulation des objectifs - global et spécifique – de la stratégie d'intervention du réseau, des résultats intermédiaires attendus et des activités principales à réaliser pour les atteindre.

Le produit obtenu est une proposition de stratégie d'intervention pour le RIFFEAC, dont les grandes orientations sont les suivantes :

### **Objectif global**

*Les écosystèmes forestiers d'Afrique centrale  
sont gérés de façon durable*

L'ensemble des programmes et projets initiés dans les pays d'Afrique centrale en faveur de la conservation des ressources naturelles et de la protection de l'environnement par les ministères chargés des eaux et forêts et de l'environnement doit concourir, avec la collaboration d'autres départements et des parties prenantes, à cette mission à long terme.

### **Objectif spécifique**

*Le RIFFEAC assure un appui efficace à ses membres*

Cet objectif propre au réseau, à cinq ans, relève de la compétence et de la sphère de responsabilité des membres du RIFFEAC et des équipes qui seront mises en place pour réaliser le programme envisagé pour cette période. Sa réalisation participera à l'atteinte de l'objectif global.

La réalisation de cet objectif spécifique passe par l'atteinte de cinq grands résultats :

- **Résultat 1** - *L'organisation du réseau est efficace*
- **Résultat 2** - *Les compétences et les structures de formation forestière et environnementale pour la gestion durable des ressources naturelles renouvelables sont renforcées*
- **Résultat 3** - *Des programmes de recherche intégrée d'importance sous-régionale sont développés*
- **Résultat 4** - *Le réseau est connu des acteurs*
- **Résultat 5** - *Un financement pérenne du réseau est assuré*

La mise en œuvre des cinq composantes permettant d'atteindre les résultats susmentionnés nécessitera la réalisation de 26 activités principales, se répartissant de la façon suivante :

- **Composante 1 - Organisation**, 13 activités principales
- **Composante 2 - Formation**, quatre activités principales
- **Composante 3 - Recherche**, quatre activités principales
- **Composante 4 - Information et communication**, deux activités principales
- **Composante 5 - Financement**, trois activités principales

**NB :** *Les activités du Résultat 2 devront être "arrimées" à celles du Plan d'action de Kinshasa lors des prochaines étapes de la planification.*

La liste des activités principales et des activités (partiellement identifiées pour celles-ci) figure en Annexe 9. Il convient de souligner, qu'en raison des retards justifiés à la section 5, il n'a été possible de consacrer qu'une heure et demie, au lieu des quatre heures et demie prévues, à l'identification des activités principales. Il est donc normal que la cohérence entre certaines activités s'en ressente et celles-ci devront en conséquence être révisées dès le premier jour du prochain atelier consacré au Plan d'opération. La liste de l'Annexe 9 et le nombre d'activités ne sont donc donnés qu'à titre provisoire.

La stratégie d'intervention (description sommaire du schéma de planification) pour l'ensemble du programme envisagé est présentée en Annexe **10**. Un diaporama, reprenant les grandes lignes de cette stratégie, constitue l'Annexe **11** du présent document de travail.

## **11. CLOTURE DE L'ATELIER**

Les participants à l'Atelier ont rédigé une motion de remerciements (voir en Annexe **12**) lue par Monsieur Ibrahim LINJOUOM, Directeur de l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts de Mbalmayo (Cameroun), avant que l'atelier ne soit clôturé par Monsieur Michaël ADANDE, Secrétaire général du Ministère de l'Economie Forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux.

## **12. ETAPES SUIVANTES**

A la suite de cet atelier de Libreville, qui ne constitue que la première étape du processus de planification engagé pour renforcer le réseau et lui permettre de répondre à sa nouvelle mission, les principales tâches suivantes seront nécessaires pour achever le document de planification stratégique et le plan d'opération :

### **Travaux de planification**

- vérifier la cohérence et la pertinence des résultats et activités principales
- compléter le cadre logique (indicateurs objectivement vérifiables au niveau de l'objectif spécifique et des résultats, sources de vérification et hypothèses importantes)
- décliner chaque activité principale en activités et, le cas échéant, en sous-activités
- élaborer les premiers éléments d'un plan d'opérations général (indicateurs, responsabilités d'exécution, partenariats, principaux moyens nécessaires, grands postes de dépenses, chronogramme)

Ces travaux devront nécessairement être menés selon la même méthode que celle retenue pour le présent atelier, tout au moins pour les trois premières tâches susmentionnées, la quatrième pouvant être confiée à des groupes de travail qui restitueront leurs résultats en séance plénière. Un second atelier, d'une durée de cinq jours, mérite donc d'être programmé.

### **Travaux de finalisation et rédaction**

- élaborer le document de présentation du cadre stratégique d'intervention du RIFFEAC
- finaliser le Plan d'opération et en rédiger le texte descriptif
- élaborer des fiches projets

Ces tâches pourront être confiées à un petit groupe, voire à un seul rédacteur entouré d'un comité de lecture restreint.

Pour mémoire, parallèlement à ces travaux de planification, il conviendra d'élaborer les textes organiques du RIFFEAC en tenant compte de la réorientation des axes stratégiques retenue au cours de l'atelier. Ce qui suppose, au préalable, l'élaboration de propositions d'organisation argumentées afin de permettre le choix de l'une d'entre elles en toute connaissance de cause<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Les textes organiques du RIFFEAC resteront, pour certains de ses membres, un facteur de blocage à toute réflexion si le processus de leur élaboration et adoption n'est pas lancé de façon concrète. Les deux ateliers d'octobre 2006 de Libreville (16 - 17 et 18 - 20) ont permis la formulation consensuelle d'une vision commune pour le réseau et la détermination des grands axes de réorientation de sa stratégie d'intervention. Les données de base sont donc maintenant disponibles pour lancer ce processus.

## **CONCLUSION**

Au terme de ces trois journées d'exercice de planification, les participants ont doté le RIFFEAC d'une vision et fixé les grandes lignes d'un cadre stratégique, en adéquation avec sa nouvelle mission. L'analyse, suffisamment approfondie des problèmes, a pu être menée. Par rapport aux objectifs et résultats attendus de cet atelier, seule l'élaboration du cadre logique du programme d'intervention du réseau reste donc à achever dans ses composantes Indicateurs objectivement vérifiables, Sources de vérification et Hypothèses importantes.

La méthode utilisée a, par ailleurs, permis d'assurer le même niveau d'information et de compréhension pour chacun tout en renforçant l'esprit d'équipe "RIFFEAC" et en associant de nouveaux membres potentiels.

La stratégie d'intervention proposée sous la forme d'une ébauche de cadre logique constitue d'ores et déjà une base de travail et d'échanges facilement interprétable qu'il sera aisé d'améliorer au cours de la prochaine étape de planification qu'il serait souhaitable de tenir à court terme afin de bénéficier de la dynamique de groupe qui s'est rapidement installée au cours de ce premier atelier.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1

### Résultats de l'enquête d'opinion sur le RIFFEAC

Du 7 août au 30 septembre 2006, une enquête d'opinion sur le Réseau des institutions de formation forestière et environnementale d'Afrique centrale (RIFFEAC) a été conduite par le Dr Isaac Roger Tchouamo.

Effectuée auprès des principaux acteurs du secteur, elle visait à mieux connaître les attentes et besoins des partenaires et "utilisateurs" - actuels ou potentiels - du RIFFEAC, selon les principaux axes suivants :

- positionnement / rôle du réseau au sein de la sous-région
- organisation interne et mode de fonctionnement
- domaines de compétences et types d'activités à développer
- modes de financement
- organisation du partenariat / facilitation

Les partenaires et utilisateurs, actuels ou potentiels, du RIFFEAC identifiés étaient principalement les ministères (en charge de la forêt, de l'environnement, de l'enseignement supérieur, de l'agriculture et de la formation professionnelle), des institutions de formation forestière et environnementale, des sociétés du secteur privé, des ONG, des organisations régionales ou internationales et des organismes de coopération.

Deux approches complémentaires ont été utilisées pour collecter les données, à savoir :

- la tenue d'entretiens au Cameroun et au Gabon (30 entretiens réalisés sur 43 demandes dont 12 sur 22 au Cameroun et 18 sur 21 au Gabon)
- l'envoi de questionnaires par courrier électronique (19 retours sur 56 questionnaires envoyés dans les différents pays de la sous-région)

Sur la base de l'analyse des données qualitatives et quantitatives collectées, les constats suivants peuvent être établis :

1. Les répondants sont en majorité des instituts de formation (53 %), qui se sont en toute logique sentis les plus concernés par cette enquête d'opinion.
2. Les activités menées par le RIFFEAC apparaissent comme bien connues. Il s'agit surtout de l'organisation d'ateliers de formation (15 %), de l'élaboration des modules de formation en gestion participative et en aménagement forestier (15 %) et du renforcement des capacités du personnel enseignant et administratif (15 %).
3. Il est souhaité que le RIFFEAC joue un rôle de facilitateur des échanges entre les membres (23%), de mobilisateur de ressources financières, matérielles et humaines (19 %) et de "locomotive" pour la formation forestière et environnementale de la sous-région (13 %).  
Près de la moitié des répondants (47 %) estime que le RIFFEAC joue bien ce rôle alors qu'un tiers pense qu'il ne le fait pas.
4. Les domaines de compétence du RIFFEAC devraient principalement s'articuler autour de la spécialisation des centres de formation (20 %), l'harmonisation des programmes de formation (13%) et la mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles (10 %).

5. En matière de formation, il est considéré que le RIFFEAC devrait développer des activités susceptibles de faciliter :
  - le partage, l'échange, la transmission et l'acquisition des connaissances à travers un renforcement des équipes pédagogiques et des moyens,
  - la mise sur pied d'un cadre permanent de concertation entre les parties prenantes, et
  - "l'arrimage" des membres aux NTIC\* et au système LMD\*.
6. En matière de recherche, les concernés pensent que le RIFFEAC devrait créer des synergies entre les membres pour développer des projets de recherche interdisciplinaire (26 %) et rechercher les financements pour appuyer ces projets (13 %).
7. La communication ne circule pas bien, d'une part entre les membres et, d'autre part, entre la coordination et la facilitation.

Les propositions portent sur la création d'un site Internet et d'un journal afin de vulgariser les activités du réseau.
8. Les quatre cinquièmes des répondants entretiennent des relations avec le RIFFEAC. Ces dernières ont permis de compléter la formation des enseignants. Le RIFFEAC est, cependant, faiblement impliqué dans la mobilisation des ressources.
9. Les répondants souhaiteraient développer avec le RIFFEAC des relations formelles (42%), sincères et dynamiques (11 %).
10. Les répondants reconnaissent que les sources actuelles de financement du RIFFEAC ne peuvent assurer sa pérennité.

Le RIFFEAC dépend, en effet, entièrement des organismes internationaux pour son financement. Ni les membres, ni les Etats de la sous-région ne participent à son financement.

Dans des proportions de 26, 16 et 11 % les répondants estiment que les financements du RIFFEAC devraient respectivement provenir :

  - des contributions de la COMIFAC,
  - d'un fonds fiduciaire dont le capital serait constitué par la Banque mondiale et la Commission européenne,
  - d'impôts sur les activités d'exploitation forestières et environnementales.

\* NTIC : *Nouvelles technologies de l'information et de la communication*

LMD : *Licence, Mastère, Doctorat*

## **ANNEXE 2**

### **Discours prononcés lors de la séance d'ouverture**



## **Allocution de Monsieur Athanase BOUSSENGUE**

Coordonnateur du RIFFEAC  
Directeur Général de l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts

Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie Forestière, des Eaux, de la Pêche, et des Parcs Nationaux,  
Messieurs les Membres du Corps diplomatique,  
Mesdames et Messieurs les Représentants des organisations gouvernementales et non gouvernementales  
Mesdames et Messieurs les Responsables des institutions de formation forestière et environnementale, d'Afrique centrale,  
Mesdames, Messieurs, les Directeurs et Points focaux,  
Distingués invités,  
Mesdames, Messieurs.

Je voudrais, avant de commencer mon propos, remercier très cordialement Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie Forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux pour l'honneur qu'il nous fait, en acceptant de présider personnellement la cérémonie d'ouverture de cet atelier axé sur le cadre stratégique du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale d'Afrique Centrale (RIFFEAC).

Permettez-moi ensuite, de nous rappeler à titre historique que la première réunion des responsables des institutions de formations forestière et environnementale d'Afrique Centrale, tenue à Libreville du 4 au 5 octobre 2001, avait décidé de la création du réseau RIFFEAC.

Notre réseau est donc né de la volonté des responsables et chefs des institutions de formation de notre sous-région, dans le but précis d'assurer la cohérence des formations dispensées dans le secteur Forêt /Environnement au sein du deuxième grand massif forestier tropical du monde : le Bassin du Congo.

Mesdames, Messieurs,

Depuis la date de création de notre réseau, nous nous sommes attelés à élaborer plusieurs plans d'actions. A notre bilan, seules quelques activités ont pu être réalisées. L'explication de ce bilan mitigé se trouve notamment dans : la nature informelle, l'inconsistance juridique et le manque criard de financement durable, d'une part. D'autre part, le recours systématique au bénévolat des membres assurant la coordination depuis près de cinq ans, et le manque de contribution des institutions membres, n'ont pas permis de mieux asseoir notre Réseau.

Au demeurant, ses objectifs pourtant pertinents, mais souvent qualifiés d'ambitieux, n'ont pas été atteints et les résultats escomptés sont, pour la plupart, toujours attendus.

Entre temps, d'autres initiatives, sont nées ou se sont renforcées dans la sous région à l'instar de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) qui, grâce à une forte volonté de nos Chefs d'Etat, a vu ses activités consolidées.

Mesdames, Messieurs,

En dépit de ce maigre bilan, l'idée d'un RIFFEAC plus dynamique et actif, est demeurée dans l'esprit de ses responsables, et c'est dans ce sens que la réunion organisée à Kinshasa (du 2 au 5 novembre 2005) avait, pour la première fois, le privilège de rassembler de nombreux partenaires (donateurs étatiques, société civile, administration) sur le thème de la formation dans le cadre du Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo (PFBC).

Les conclusions de cette réunion avaient, entre autres, consacré le RIFFEAC comme "plate-forme" devant assurer la cohérence des actions de formation menées dans l'espace COMIFAC.

Ainsi donc, pour tenir compte de cette nouvelle donne, notre réseau devra nécessairement faire une relecture des objectifs initiaux qui avaient milité pour sa création. Cet exercice ne peut se faire qu'après une analyse approfondie de nos contraintes, mais aussi de nos forces.

Il nous conduira très certainement à adopter une vision nouvelle et partagée par tous les membres du réseau et les partenaires intéressés par le domaine de la formation dans le secteur forêt/Environnement de l'espace COMIFAC.

Mesdames, Messieurs,

Cette nouvelle vision nous obligera pendant ces trois journées de réflexion, à donner corps à un RIFFEAC redynamisé. Cela voudrait dire que nous devons répondre, au préalable, à plusieurs interrogations portant sur la nature même de notre réseau, ses missions, ses statuts, son financement durable, ainsi que son mode de fonctionnement.

Bien entendu, il nous faudra aussi penser à sa représentativité, au sein de la COMIFAC, pour la mise en œuvre efficiente du Plan de convergence - volet formation dans la sous région.

A cet effet, notre atelier se doit de définir clairement un cadre stratégique pour la conduite future des actions du RIFFEAC.

Mesdames, Messieurs

Avant de clore mon propos, je voudrais très sincèrement remercier tous les partenaires qui ont soutenu et accompagné notre réseau jusqu'à ce jour. Il s'agit notamment de la CEFDHAC, l'UICN, GTZ, FAO, OIBT, COMIFAC, UE, MAE-France, sans oublier le Gouvernement gabonais. Que tous les autres partenaires veuillent également trouver ici, l'expression de notre gratitude pour les actes accomplis en faveur du RIFFEAC.

Enfin, comme le veut la tradition africaine, je terminerai mon propos en souhaitant une chaleureuse et cordiale bienvenue à Libreville, terre d'accueil de la Coordination du RIFFEAC.

Je vous remercie pour l'attention que vous m'avez accordée.

## **Allocution de Monsieur Christophe BESACIER**

Conseiller régional Forêt / Environnement

Ministère français des Affaires Etrangères

Représentant la Facilitation du PFBC

Monsieur le Secrétaire Général,  
Monsieur le Président du RIFFEAC,  
Messieurs les Directeurs des Institutions membres du RIFFEAC,  
Mesdames/Messieurs les représentants des partenaires,  
Mesdames/Messieurs,

A l'occasion du sommet des Chefs d'Etat pour la conservation des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale de Brazzaville, en février 2005, le Plan de Convergence de la COMIFAC a été adopté avec, parmi les dix axes stratégiques prioritaires, un volet particulièrement important centré sur la formation, l'information et le renforcement des capacités des acteurs du secteur Forêt Environnement.

Conscient que de disposer, à tous les niveaux, des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des politiques sectorielles forêt - environnement, était une condition fondamentale pour atteindre les objectifs de gestion durable affichés dans le Plan de convergence, la présidence gabonaise de la COMIFAC et les membres du Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo (PFBC) ont alors immédiatement élevé cet axe stratégique du Plan de convergence au rang de priorité de leurs interventions pour la période 2005/2008.

Un constat partagé par l'ensemble des partenaires dans ce domaine de la formation était alors le manque de concertation, aussi bien entre les écoles elles-mêmes qu'entre les écoles et leurs principaux partenaires techniques et financiers. C'est pourquoi il a été demandé à la France de mettre en place un cadre de concertation régional formation opérationnel au sein du PFBC pour accompagner la mise en œuvre des activités "formation" du Plan de convergence qui, je le rappelle, portent sur trois volets :

- 1) la spécialisation des différentes écoles de la sous-région pour éviter les doubles emplois et, par conséquent, contribuer à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles pour les écoles ;
- 2) le renforcement des capacités de ces écoles pour qu'elles répondent mieux aux grands enjeux de la gestion durable, notamment en adaptant leurs modules de formation aux besoins nouveaux des utilisateurs ;
- 3) le développement de programmes de formation continue et/ou professionnelle conformes aux attentes des opérateurs privés des filières bois, des administrations nationales et des gestionnaires d'aires protégées.

Nous nous sommes donc rapidement réuni à Kinshasa dès novembre 2005 pour faire un état des lieux des actions d'ores et déjà engagées par les membres du PFBC sur ces questions de formation, analyser les besoins des différentes catégories d'acteurs (exploitants forestiers, gestionnaire d'aires protégées, bureaux d'études aménagistes, etc.) et pour étudier comment votre réseau, le RIFFEAC, pouvait jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre opérationnelle des activités "formation" du Plan de convergence.

Au terme de nos travaux de l'année dernière, certaines actions à entreprendre rapidement par le RIFFEAC avaient été unanimement retenues. Je ne citerai que les principales, pour lesquelles je sais que votre réseau a d'ores et déjà beaucoup avancé, en liaison avec plusieurs partenaires stratégiques comme l'Union Européenne, l'UICN, l'OIBT, la SNV, la GTZ et la France. Il s'agissait tout particulièrement :

- 1) de réaliser une cartographie précise des institutions de formation de l'espace COMIFAC pour avoir une vision claire de la situation actuelle des écoles du secteur forêt environnement dans le Bassin du Congo ;
- 2) d'aider le RIFFEAC à élaborer, ou plutôt à adapter son plan d'action, aux orientations approuvées par les chefs d'Etat dans le Plan de Convergence et, tout particulièrement pour inscrire son programme d'activités dans le plan d'opération triennal (2006/2008) de la COMIFAC ;
- 3) d'évaluer certains cursus de formation existants pour identifier des améliorations possibles à apporter pour les prochaines années et réfléchir également aux besoins non couverts actuellement par les écoles pour répondre aux attentes des utilisateurs de la formation ;
- 4) de développer des modules de formation continue sur des thématiques prioritaires comme l'aménagement forestier durable, la certification etc. sur le schéma de la formation "expert aménagiste" déjà réalisée au Gabon en mars 2006 en partenariat entre l'ATIBT et l'ENEF Gabon et, actuellement reproduite en République Démocratique du Congo, à l'ERAIFT, pour répondre à la forte demande des entreprises privée. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour vous informer que cette formation sera probablement reconduite une troisième fois au Cameroun au cours du premier semestre 2007.
- 5) de valider des statuts juridiques du RIFFEAC afin qu'il puisse être plus formellement reconnu comme un acteur majeur dans la mise en œuvre des activités formation du Plan de Convergence et qu'il puisse, aussi, renforcer ses relations contractuelles avec les partenaires techniques et financiers.

Comme bon nombre des travaux entrepris/réalisés vont faire l'objet de vos discussions des prochains jours, je ne vais pas entrer plus dans le détail des activités que vous avez déjà réalisées depuis presque une année.

Je voudrais juste terminer en évoquant rapidement les principaux résultats des réflexions d'hier, conduites entre les experts formation des différents projets / programmes et les membres du RIFFEAC.

Malgré les avancées significatives du RIFFEAC, sous la houlette de son Président, Monsieur Athanase BOUSSENGUE, Directeur de l'ENEF Gabon, depuis la première réunion formelle du cadre de concertation sur la formation à Kinshasa, il est apparu qu'un manque de coordination technique régulière/opérationnelle chronique perdurait encore entre experts formation des écoles, experts des projets/programmes financés par les partenaires financiers et les entreprises privées pour aborder efficacement certains sujets comme la spécialisation des écoles (*et surtout ses conséquences sur la nécessaire mobilité des élèves - et des enseignants -, à organiser dans un dispositif d'écoles forêt environnement spécialisées chacune sur des thèmes spécifiques*), l'élaboration de nouveaux cursus de formation, l'évaluation de certains modules déjà existants, etc.

Or, le format assez institutionnel du cadre de concertation mis en place à Kinshasa au sein du PFBC, destiné à se réunir seulement tous les 12 à 18 mois dans sa configuration de novembre 2005 pour suivre ponctuellement les évolutions des activités réalisées par les experts, ne permettait pas d'assurer ce nécessaire dialogue continu avec tous les spécialistes de la formation susceptibles d'aider le RIFFEAC à mettre en œuvre efficacement son plan d'action 2006/2008. Il convenait donc de constituer, avec les responsables des programmes de formation du RIFFEAC et les principaux experts présents dans la sous région, un espace de dialogue plus technique pour faire vivre un véritable "partenariat formation" entre les différents acteurs du système de formation forêt environnement au sein de l'espace COMIFAC / PFBC.

Cet effort complémentaire de concertation des acteurs de la formation, visiblement acquis, si j'en crois les engagements pris lors de vos réunions d'hier, place par conséquent aujourd'hui le RIFFEAC, et ses principaux membres, en situation très favorable pour réussir, avec le soutien régulier des différents experts de la formation, une mise en œuvre efficace des activités du Plan de convergence qui relèvent de sa responsabilités.

Je souhaite donc plein succès à cette nouvelle dynamique de concertation.

Je vous remercie.

## **Allocution de Monsieur Raymond NDOMBA NGOYE**

Secrétaire Exécutif Adjoint de la COMIFAC

Monsieur le Secrétaire Général représentant S.E. Monsieur Emile DOUMBA, Ministre de l'Economie Forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux de la République gabonaise,  
Monsieur le Coordonnateur du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale d'Afrique Centrale (RIFFEAC)

Monsieur le Représentant de la France, Facilitateur du Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo (PFBC),

Madame et Messieurs les Représentants des institutions de formation d'Afrique centrale,  
Mesdames et Messieurs les représentants des organisations internationales et bailleurs de fonds,  
Distingués Invités,  
Mesdames et Messieurs,

Je suis très honoré de prendre la parole en cette circonstance solennelle d'ouverture des travaux de l'atelier sur la formulation du cadre logique du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale d'Afrique Centrale (RIFFEAC).

Permettez-moi, au nom de Monsieur Jonas NAGAHUEDI MBONGU SODI, Secrétaire Exécutif de la COMIFAC, de remercier très sincèrement Monsieur le Secrétaire Général représentant S.E. Monsieur Emile DOUMBA, Ministre de l'Economie Forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux de la République gabonaise pour avoir bien voulu accepter de présider l'ouverture de nos travaux.

Aussi, voudrais-je exprimer la gratitude de la COMIFAC à tous les partenaires au développement, notamment ceux du Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo (PFBC) pour leur dévouement à la cause de la conservation et de la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale.

Je tiens enfin à transmettre mes félicitations à la Cellule de coordination du RIFFEAC pour la qualité de l'organisation de la présente rencontre.

Mesdames et Messieurs,

Comme vous le savez, la conservation et la gestion durable des écosystèmes forestiers reste une préoccupation majeure des Etats d'Afrique centrale. En effet, sous l'impulsion de leurs dirigeants, nos pays se sont engagés depuis 1999 à oeuvrer de façon concertée pour gérer durablement leurs forêts. De nombreuses réformes et actions ont été menées depuis cette date en vue d'atteindre cet objectif noble. On peut citer, entre autres, les efforts visant à renforcer les capacités des acteurs forestiers.

En réalité, il faut reconnaître, qu'au-delà des ressources financières appropriées, la formation des hommes est le seul gage de réussite du pari de conservation et de gestion durable en Afrique centrale. Un diagnostic de l'existant en matière de formation, mené à l'époque, a montré que nos institutions de formation forestière de la sous-région souffraient de beaucoup de maux dont :

- l'inadéquation des programmes de formation au contexte nouveau de la foresterie moderne,
- l'insuffisance des infrastructures et équipements adaptés à la formation des jeunes diplômés, etc.

La constitution du RIFFEAC en 2001 a été accueillie avec beaucoup de joie par tous les partenaires de la sous-région car elle répondait à un besoin précis ; celui d'établir une plate-forme d'échanges et de collaboration en vue d'améliorer la qualité de la formation en Afrique centrale.

La COMIFAC soutient entièrement cette initiative dont les actions concourent à la mise en œuvre du Plan de convergence sous-régional. En effet, le RIFFEAC est aujourd'hui l'un des partenaires privilégiés de la COMIFAC pour la mise en œuvre du Plan de convergence, notamment son axe stratégique 7. C'est pour cela que je me réjouis de la tenue des présentes assises dont les débats permettront de consolider davantage le RIFFEAC afin qu'il joue véritablement son rôle.

Les conclusions de cet atelier sont donc attendues par les instances de la COMIFAC. Elles permettront sûrement de fournir cette base opérationnelle au RIFFEAC. C'est le lieu d'apprécier l'action des partenaires au développement qui accompagnent et encadrent depuis quelques années le RIFFEAC et le processus de formation dans la sous-région.

Pour terminer, je souhaite plein succès à nos travaux.

Je vous remercie de votre aimable attention.

**Discours prononcé par Monsieur Michaël ADANDE**  
Secrétaire Général du Ministère de l'Economie forestière, des Eaux,  
de la Pêche et des Parcs Nationaux

**représentant**

**Son Excellence Monsieur Emile DOUMBA**

Ministre de l'Economie forestière, des Eaux,  
de la Pêche et des Parcs Nationaux

Monsieur le Secrétaire Exécutif Adjoint de la Commission des Forêts de l'Afrique Centrale (COMIFAC)  
Monsieur le Conseiller régional Forêt - Environnement du Ministère français des Affaires Etrangères,  
Facilitateur du Partenariat des Forêts du Bassin du Congo,  
Monsieur le Coordonnateur du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale  
de l'Afrique Centrale,  
Mesdames et Messieurs les délégués des Etats Membres du Réseau des Institutions de Formation  
Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale (RIFFEAC)

Mesdames et Messieurs,  
Distingués Invités,

Je voudrais saisir la tribune qui m'est offerte ici pour dire au nom de Son Excellence, Monsieur Emile DOUMBA, Ministre de l'Economie forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux empêché, que votre présence illustre, si besoin en est, la sollicitude que les plus hautes autorités de nos pays, les partenaires au développement et les organisations non gouvernementales ont toujours manifesté à l'égard des institutions de formation forestière et environnementale de l'Afrique centrale.

A tous ceux d'entre vous qui ont fait le déplacement de Libreville, j'ai plaisir à vous souhaiter la plus cordiale des bienvenues et un agréable séjour en terre gabonaise.

A tous les participants, je me dois de vous dire un grand merci d'avoir accepté de vous extraire de vos obligations quotidiennes pour rehausser l'éclat de cette rencontre.

Depuis des décennies, nous avons acquis le pouvoir de façonner la surface du globe. Nous drainons chaque année plus de gravas que toutes les forces de l'érosion réunies. Nous influons sur les mécanismes régulateurs de l'enveloppe de viabilité qui entoure la terre. Tel est le cas pour la déforestation, les émissions de gaz carbonique.

Depuis lors, des initiatives similaires ont été prises dans les autres pays de la sous-région. Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la mise en place de politiques d'aménagement et de gestion durable de nos écosystèmes forestiers.

En vue de consolider ces acquis et de faire prendre conscience des risques liés à la perte de la biodiversité, les plus hautes autorités de nos pays ont décidé en 2000 de mettre huit des institutions de formation forestière et environnementale de notre sous-région en réseau. Cette solidarité nouvelle va permettre de combler les lacunes constatées entre nos programmes d'enseignement et les normes internationales récentes.

Le Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale (RIFFEAC) a été effectivement constitué en octobre 2001 à Libreville à la suite de la signature du Mémorandum appelé "Déclaration de Libreville". Les membres du Réseau s'engagent ainsi à travailler ensemble dans le but d'assurer la cohérence des formations dispensées dans le secteur Forêt - Environnement au niveau du Bassin du Congo.

Les présentes assises se tiennent après la réunion de Kinshasa en novembre 2005 et à la suite de la décision des Chefs d'Etats des pays de la Commission des Forêts de l'Afrique Centrale de faire du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale (RIFFEAC) une plate-forme pour l'harmonisation des actions de formation dans le secteur Forêt et Environnement dans l'Espace COMIFAC.

C'est ainsi que le Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale (RIFFEAC) est devenu le partenaire - formation de la Commission des Forêts de l'Afrique Centrale (COMIFAC) pour la mise en œuvre de trois des dix axes du Plan de convergence.

L'une des finalités de ces axes est de disposer de compétences et de structures nécessaires pour gérer conjointement et durablement les ressources forestières et environnementales existantes. Cet impératif suppose le renforcement des capacités, l'implication plus accrue des acteurs, l'information et la formation des personnes chargées de la gestion des écosystèmes.

De 1950 à 2000, la consommation d'eau a triplé pour des raisons essentiellement agricoles alors que la population humaine a seulement doublé. La consommation de pesticides est devenue vingt-cinq fois plus importante. Les surfaces irriguées ont été multipliées par trois. Qu'en sera-t-il quand il conviendra de nourrir 10 à 12 milliards d'hommes ?

Les manifestations les plus connues de cet état de choses sont le changement climatique, la destruction de la couche d'ozone, la disparition effective ou annoncée d'un nombre important de grands mammifères sauvages et d'une multitude d'autres espèces.

Tous les bouleversements naturels directs et indirects induits par le changement climatique sont susceptibles de produire à leur tour des bouleversements sociaux, de grandes difficultés agricoles, économiques et sanitaires.

La communauté internationale s'est dotée d'instruments pour s'organiser afin de remédier à cette menace.

Le Sommet de la Terre à Rio, la Convention de Ramsar sur les zones humides, les travaux de l'Union mondiale pour la nature ont permis d'améliorer la protection des espèces menacées, des aires protégées et la conservation des milieux sensibles.

En Afrique centrale, les Chefs d'Etats des pays du Bassin du Congo ont pris solennellement d'importantes résolutions dans leur déclaration à Yaoundé en mars 1999 et lors du Sommet de Brazzaville en février 2005. Ces engagements ont permis aux différents gouvernements de nos pays de conduire avec succès un certain nombre d'actions devant remédier à la menace qui pèse sur la biodiversité.

Mesdames et Messieurs,  
Distingués Invités,

Au Gabon, des études de zonage forestier et d'évaluation de la représentativité de la biodiversité des écosystèmes ont été réalisées il y a quelques années. Ceci a permis à Son Excellence El Hadj OMAR BONGO ONDIMBA, Président de la République, Chef de l'Etat, de capter en 2002 l'attention de la communauté internationale en créant 13 parcs nationaux couvrant 11 % du territoire national.

Mesdames et Messieurs,  
Distingués Invités,

Au regard des enjeux, il ne s'agit pas seulement de sensibiliser les hommes, mais véritablement de les former pour qu'ils comprennent et qu'ils agissent. Pour ce faire, nos institutions de formation devront désormais repenser leurs programmes en vue :

- d'harmoniser les programmes d'enseignement relatif au secteur Forêt - Environnement, dans l'espace COMIFAC,
- de spécialiser nos institutions de formation dans les différents domaines de la foresterie afin de créer de véritables pôles d'excellence régionaux,
- de renforcer les institutions de formation spécialisées pour les rendre plus performantes.



Cette démarche permettra de doter nos pays de personnels qualifiés et d'assurer une meilleure adéquation des postes aux qualifications.

Ces deux défis doivent se décliner dans un Plan d'action stratégique sous forme de projets. Cela nécessitera une reformulation des objectifs initiaux du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale après une analyse approfondie des problèmes que rencontrent ces pôles du savoir.

Le Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale (RIFFEAC) est, à ce jour, une structure informelle de réflexion puisque sans forme juridique. Il faut en conséquence le doter d'un cadre définissant ses missions, son organisation, son fonctionnement et les mécanismes de financement pérenne.

Il conviendra également de définir le rôle des partenaires du Réseau tant sur le plan technique que financier et d'évaluer le niveau de leurs engagements respectifs pour les prochaines années. Il est vrai que des réflexions sont en cours dans le cadre du Club RIFFEAC mais il faut construire une plateforme technique de concertation qui servira de force de proposition au Réseau.

Mesdames et Messieurs,  
Distingués Invités,

Le Ministre de l'Economie forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux, Son Excellence Monsieur Emile DOUMBA ne doute pas un seul instant que vous allez parvenir à des conclusions devant permettre l'élaboration d'un cadre stratégique pour la réalisation des actions futures du RIFFEAC.

Je ne terminerai pas mon propos sans dire merci aux organisateurs de la présente rencontre qui, j'en suis sûr, atteindront les objectifs fixés.

Tout en vous souhaitant un bon travail, je déclare ouverts les travaux de l'Atelier de planification stratégique du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale.

Vive la Coopération internationale,  
Vive l'intégration sous-régionale,  
Vive le Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale de l'Afrique Centrale.  
Je vous remercie.

## **ANNEXE 3**

### **Note méthodologique**

#### **PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS**

**(Méthode PPO ou ZOPP)**

# SOMMAIRE

---

	<b>Pages</b>
<b>1. Généralités</b>	
1.1 La planification : une fonction de gestion	27
1.2 Impératifs en matière de planification	27
1.3 Définition de quelques concepts fondamentaux pour la planification	28
1.4 La pérennisation des effets : planifier avec les groupes cibles	28
1.5 Les pièges à éviter lors de la planification	29
<b>2. La planification des projets par objectifs</b>	
2.1 Introduction	29
2.2 Les principales étapes	
2.2.1 Analyse des concernés	30
2.2.2 Analyse des problèmes	30
2.2.3 Analyse des objectifs	30
2.2.4 Analyse des alternatives	30
2.2.5 Schéma de planification du projet	30
2.2.6 La planification opérationnelle ou plan d'opérations	31

## 1. GENERALITES

### 1.1 LA PLANIFICATION : UNE FONCTION DE GESTION

Planifier, c'est organiser et diriger suivant un plan déterminé.

**La planification est une condition préalable à toute action ciblée. Elle s'appuie sur un processus de concertation et de mise au point assurant une meilleure compréhension entre les acteurs concernés par une action.**

Un plan est une ébauche dans laquelle sont fixés, de manière prévisionnelle, les éléments nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Il ne doit pas être érigé en dogme, mais sera modifié à chaque fois que des éléments nouveaux, survenus en cours de réalisation, l'exigent.

Il n'y a pas de plan "parfait" : toute planification doit se limiter à ce qu'il est nécessaire et possible de réaliser dans un contexte donné.

### 1.2 IMPERATIFS EN MATIERE DE PLANIFICATION

Toute planification doit être :

#### ◆ Claire et compréhensible

Tout plan doit être présenté de manière claire et compréhensible, notamment la description du contexte, cette remarque valant tout autant pour la documentation qui l'accompagne. Il doit permettre de comprendre les aspects essentiels d'une action envisagée sans explications supplémentaires. A cet effet, il est préférable de recourir à des concepts internationalement reconnus.

#### ◆ Plausible

Le rapport entre objectifs poursuivis et moyens à mettre en oeuvre doit être évident car il conditionne la faisabilité du projet.

#### ◆ Vérifiable

**La planification s'élabore de telle sorte que les progrès enregistrés, dans l'action et la réalisation de l'objectif visé, soient aisément et objectivement vérifiables.**

#### ◆ Acceptable

Un plan doit, tout d'abord, répondre aux besoins de ceux qui seront responsables de sa mise en oeuvre ; il constituera une aide à l'action d'autant plus adéquate que son élaboration aura fait l'objet d'un large consensus entre les diverses parties intéressées.

#### ◆ Réaliste

Les objectifs fixés doivent être réalisables dans le contexte donné. Les ressources requises pour les actions nécessaires à la réalisation des objectifs doivent être effectivement disponibles ou raisonnablement mobilisables.

## ◆ **Honnête**

Les documents de planification doivent refléter fidèlement le niveau d'information réel des parties concernées et le consensus auquel ces dernières sont effectivement parvenues.

### **1.3 DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS FONDAMENTAUX EN MATIERE DE PLANIFICATION**

- ◆ **Développement** : En matière de planification, on entend par développement le processus de transition entre une situation donnée, ressentie comme peu satisfaisante, et une situation future considérée comme une amélioration par les personnes concernées. Ce processus ne pourra être couronné de succès que si les personnes concernées en sont elles-mêmes responsables et procèdent aux transformations requises de la manière la plus autonome possible. Le développement ne peut réussir qu'en le basant, à la fois, sur les besoins donnés des personnes concernées et sur leurs possibilités d'action.
- ◆ **Groupes cibles** : les personnes morales ou physiques concernées par une action donnée.
- ◆ **Projet et programme** : Un projet peut se définir comme un processus d'apport de prestations limité dans le temps : des activités sont effectuées et des prestations (*les résultats*) sont fournies à l'aide des ressources mises à disposition, en vue d'obtenir un effet souhaité et défini au préalable (*l'objectif du projet*). Plusieurs projets, liés entre eux par la poursuite d'un même ou des mêmes objectifs, constituent un programme.
- ◆ **Objectif du projet (objectif spécifique)** : L'objectif d'un projet détermine le niveau d'évolution que l'action des groupes cibles permettra d'atteindre (par exemple, à cinq ans). Il conditionne les résultats attendus et doit permettre aux groupes cibles de contribuer à la réalisation de leur objectif global.
- ◆ **Objectif global du projet** : L'objectif global recouvre l'intention finale en matière de développement (par exemple, à 25 ans) qui est poursuivie par la réalisation d'un projet (comme, à titre indicatif, le développement d'un secteur ou d'une région). Le processus de développement encouragé par le projet contribue à la réalisation d'un tel objectif final. La définition de l'objectif global permet de vérifier l'adéquation entre les besoins d'un groupe et les objectifs d'un projet le concernant.

### **1.4 LA PERENNISATION DES EFFETS : PLANIFIER AVEC LES GROUPES CIBLES**

La planification participative est une condition importante du succès d'un projet. Elle constitue un facteur de motivation pour les collaborateurs.

Une bonne planification ne se mesure pas seulement à la qualité des documents produits. Elle dépend aussi du degré d'appropriation de son contenu par les différents participants.

La nécessité d'associer des groupes cibles à la planification s'impose par l'expérience des projets antérieurs qui prouve qu'aucun succès durable des actions de développement ne peut être atteint si les résultats du projet ne correspondent aux aspirations des groupes concernés ou à la satisfaction de leurs attentes (une simple analyse de besoins ne saurait constituer une planification participative). En d'autres termes, il est important que les groupes cibles se reconnaissent largement dans la proposition de plan.

Ceci implique, d'une part, que les groupes cibles puissent participer à la planification et à la mise en œuvre des activités et, d'autre part, que la contribution qu'ils sont appelés à fournir soit à la mesure de leurs possibilités. La participation des groupes cibles au processus de planification se heurte toutefois à des limites car le fait de réunir un grand nombre de personnes pour l'analyse des problèmes ou l'élaboration des décisions n'est pas toujours la voie la plus efficace.

## 1.5 LES PIEGES A EVITER LORS DE LA PLANIFICATION

- Confondre les réalités objectives (les faits) et subjectives (estimations, opinions)
- Négliger les facteurs affectifs
- Recevoir un flux trop important d'informations pour une capacité d'assimilation limitée
- Ne pas sortir des sentiers battus
- Prétexter des impératifs matériels pour limiter une vision
- Se limiter à une approche de "service de dépannage"
- Prendre les moyens pour la fin
- Privilégier le souhaitable au lieu du nécessaire
- Prendre des décisions sans suffisamment tenir compte des informations
- Retenir un modèle d'interprétation trop simple ou trop complexe
- Se contenter de préjugés, manquer d'informations
- Extrapoler : considérer ou anticiper l'avenir comme une simple continuation de l'état présent
- S'adonner à l'illusion que la réalité est parfaitement maîtrisable
- Rechercher le plan parfait
- Transformer la planification en rituel

## 2. LA PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS (PPO / ZOPP)

### 2.1 INTRODUCTION

Des objectifs précis et réalistes sont une condition essentielle à une gestion efficace de l'exécution d'un projet/programme. La coopération entre partenaires soulève moins de conflits et se déroule avec plus de succès lorsque les objectifs ne sont pas imposés par une tutelle mais lorsque toutes les parties concernées définissent conjointement les objectifs et les résultats à atteindre.

La planification par objectifs (PPO, en allemand ZOPP) n'est pas seulement un **cadre méthodologique** servant à structurer les différentes étapes d'analyse du processus de préparation des projets. Elle implique également une **approche** bien déterminée, à savoir :

- un travail d'équipe, et
- la visualisation, tant des contributions des participants à la discussion que des résultats obtenus.

### 2.2 LES PRINCIPALES ETAPES

La méthode PPO comprend trois **étapes d'analyse** :

- l'analyse des concernés (ou analyse de la participation)
- l'analyse des problèmes
- l'analyse des objectifs avec discussion des alternatives envisageables

aboutissant à :

- l'élaboration du **schéma de planification du projet ou du programme** (SPP)

### 2.2.1 Analyse des concernés (ou analyse de la participation)

Il est essentiel de toujours inclure, dans la planification, les objectifs et intérêts des personnes, groupes sociaux ou institutions participant au projet/programme ou concernés par celui-ci, en procédant à une analyse de la participation.

### 2.2.2 Analyse des problèmes

Pour pouvoir définir des objectifs pertinents, il faut tout d'abord analyser les problèmes à résoudre de façon à dégager les relations de cause à effet qui les caractérisent. Une hiérarchie des problèmes identifiés est ensuite établie, en la structurant selon les relations directes de cause à effet.

Pour mémoire, un problème est un état ressenti comme insatisfaisant et traduisant, soit un manque ou un risque, soit une chance ou une possibilité non utilisée.

### 2.2.3 Analyse des objectifs

La hiérarchie des problèmes permet d'établir une hiérarchie des objectifs faisant ressortir les relations causales entre fins et moyens.

Cette étape permet la transformation des situations actuelles identifiées, insatisfaisantes, en états futurs désirables et réalistes. Elle aboutit donc à un arbre des objectifs permettant aux planificateurs de déterminer avec précision les domaines d'intervention du programme et les facteurs externes qui peuvent influencer la réalisation des objectifs à retenir.

A ce stade, ce ne sont pas encore les objectifs définitifs mais les objectifs potentiels du projet /programme qui apparaissent dans ce schéma.

### 2.2.4. Analyse des alternatives

L'analyse des alternatives permet d'examiner les différents objectifs (ou alternatives de projet) et les variantes d'exécution envisageables, dans la mesure où un choix s'avère évidemment possible.

### 2.2.5 Schéma de planification du projet

Sur la base des résultats de ces démarches analytiques, il est alors possible d'élaborer un schéma de planification du projet selon une matrice à seize cases présentant les éléments essentiels de la conception du projet/programme (voir tableau en annexe).

La première colonne de la matrice, intitulée **Description sommaire**, décrit la stratégie (ou logique) d'intervention du projet sur quatre niveaux :

- l'objectif global auquel le projet doit apporter une contribution
- l'objectif du projet proprement dit (objectif spécifique), c'est-à-dire les effets visés par le projet
- les résultats attendus du projet, et
- les activités nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Dans la deuxième colonne, sont définis les **indicateurs objectivement vérifiables**, qui concrétisent, en termes de quantité, qualité, temps, lieu et groupes cibles, les objectifs décrits aux différents niveaux, c'est-à-dire objectif global, objectif du projet et résultats.

La troisième colonne spécifie **les sources de vérification**, c'est-à-dire les données et bases d'information à consulter pour mesurer ces indicateurs.

Enfin, dans la dernière colonne du schéma de planification du projet sont inscrits, sous la rubrique **suppositions importantes** (ou hypothèses), les facteurs externes revêtant une importance particulière pour la réalisation des objectifs (risques et conditions échappant à la responsabilité du projet).

Elles montrent comment le projet dépend de son environnement et permettent d'estimer les risques susceptibles d'en compromettre le succès tout en soulignant la nécessité de prendre les mesures adéquates pour minimiser ces risques.

### 2.2.6 La planification opérationnelle ou plan d'opérations

Document indispensable à la conduite du projet, le plan d'opérations :

- décrit les **activités** principales, en fixe le **cadre temporel**, spécifie les **ressources nécessaires** et définit les **résultats intermédiaires** à atteindre,
- expose en détail, avec les indicateurs correspondants, les **suppositions** importantes relatives aux facteurs externes susceptibles de conditionner le succès du projet, et propose des alternatives d'action dans l'hypothèse où ces suppositions ne se concrétiseraient pas,
- sert de **base à la planification détaillée** des différentes étapes de travail et de l'échelonnement des besoins,
- constitue une condition nécessaire à la bonne conduite de l'exécution du projet (suivi et évaluation).

Le plan d'opérations ne doit pas contenir trop de détails et trop d'éléments nécessitant des adaptations fréquentes. En revanche, il doit inclure autant de références que possible aux points convenus par l'ensemble des participants. Par exemple, les programmes de travail à périodicité annuelle sont, certes, d'importants instruments de gestion mais ils devraient faire partie d'une programmation séparée et non du plan d'opérations.

Le degré de détail du plan d'opérations dépend, en principe, de la période couverte et de la complexité du projet et/ou de ses différents volets.

Un aspect décisif du plan d'opérations est de fournir, aux responsables du projet, les informations dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions de direction et de contrôle. Ce plan doit, en outre, tenir compte des besoins d'information des instances supérieures pour lesquelles il constitue également un instrument de supervision du projet.

- le plan d'opérations contient toutes les données importantes pour la conduite du projet / programme (calendrier d'exécution des activités, indicateurs des résultats, suppositions relatives aux facteurs externes et effets, prévision de besoins et plans d'intervention du personnel, budget, programmation des besoins en matériel / équipement et plans de perfectionnement professionnel).
- si des mesures spécifiques de collecte et de traitement de l'information s'avèrent nécessaires, celles-ci doivent être prévues comme activités.

Les échéances de décisions importantes, telles que la présentation de rapports spéciaux ou la réalisation d'objectifs intermédiaires, peuvent être spécifiées dans le calendrier d'exécution des activités.

Le plan d'opérations est, en règle générale, le premier document de planification élaboré par le groupe de personnes responsables de la mise en oeuvre d'un projet. Il est donc judicieux d'organiser et d'utiliser la planification opérationnelle comme un processus de communication et de concertation



entre toutes les personnes concernées - tant au sein de l'équipe de la structure d'exécution qu'avec les groupes cibles et les institutions externes.

L'élaboration de ce plan donne l'occasion de revoir et d'arrêter ensemble les objectifs, de définir les compétences et responsabilités, de fixer les échéances, de déterminer les besoins en ressources et d'organiser la coopération.

Le manque de temps ou les contraintes financières, organisationnelles ou politiques font que, bien souvent, s'il y a participation des groupes cibles aux ateliers de planification, celle-ci se limite à la présence de quelques représentants ou de quelques personnes - clés choisies parmi eux.

Si, pour diverses raisons, une participation de représentants des groupes cibles aux ateliers de planification n'est pas possible ou n'est pas très prometteuse de succès, il faut alors, pendant la phase de préparation du plan d'opérations, collecter des informations sur les problèmes, conceptions, objectifs et besoins des groupes cibles dans le cadre d'un processus de discussion intensif, au moyen de petites enquêtes, visites sur le terrain, discussions informelles avec des groupes ou des individus.

## ANNEXE 4

### Liste des participants

NOM Prénom	FONCTION	STRUCTURE	COORDONNEES
BOUSSENGUE Athanasie	Coordonnateur Directeur Général	RIFFEAC Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF)	<a href="mailto:bousseng1@yahoo.fr">bousseng1@yahoo.fr</a> Tél: (241) 07 42 61 77 / 06 25 58 47 BP 3960 Libreville (GABON)
BYAMANA Alexis	Vice président du Conseil d'Administration	Institut National des Sciences du Rwanda	<a href="mailto:byamana1@yahoo.com">byamana1@yahoo.com</a> Tél : 256 50 34 82 BP 6682 Kigali (RWANDA)
DUCHAUFOUR Hervé	Chef de projet	Projet Appui ENEF/ERAIFT Union Européenne	<a href="mailto:hervé.duchaufour@cirad.fr">hervé.duchaufour@cirad.fr</a> Tél : (241) 06 25 86 97 BP 4035 Libreville (GABON)
ENEME EFUA Fortunato	Chef du Département Forêts	Escuela Universitaria de Estudios Agropecuarios Pesca y Forestal (EUEAPF)	<a href="mailto:enemeefua@yahoo.es">enemeefua@yahoo.es</a> Tél : (240) 27 02 88 Carretera Luba S/N°, Apdo n° 661 - Malabo (GUINEA ECUATORIAL)
ETCHIKE Dong	Enseignant Aménagement de l'Habitat et Botaniste	Ecole de Faune de Garoua	<a href="mailto:etchikedong@yahoo.fr">etchikedong@yahoo.fr</a> Tél : (237) 773 11 20 BP 271 Garoua (CAMEROUN)
FALKENBERG Claus-Michael	Conseiller technique	GTZ – Projet Appui COMIFAC	<a href="mailto:Claus-Michael.Falkenberg@gtz.de">Claus- Michael.Falkenberg@gtz.de</a> Tél: (237) 529 00 60 / 221 52 69 BP 7814 Yaoundé (CAMEROUN)
FOUDJET AMOS Erick	Coordonnateur adjoint	Centre Régional d'Enseignement Spécialisé en Agriculture (CRESA Forêt - Bois)	<a href="mailto:efoudjet@yahoo.fr">efoudjet@yahoo.fr</a> Tél : (237) 984 62 98 / 223 89 14 BP 8114 Yaoundé (CAMEROUN)
HABONIMANA Bernadette	Professeur	Faculté des Sciences Agronomiques	<a href="mailto:habonimanab@yahoo.fr">habonimanab@yahoo.fr</a> Tél : (257) (0)7 45 736 BP 2940 Bujumbura (BURUNDI)
IDIATA Daniel Frank		Université Omar Bongo Ministère de l'Enseignement Supérieur	<a href="mailto:idiata@yahoo.fr">idiata@yahoo.fr</a> Tél : (241) 06 61 15 24
KARANGWA Aphrodis	Chef du département de Génie Civil et Coordonnateur de WREM	Université Nationale du Rwanda	<a href="mailto:karangwa@gmail.com">karangwa@gmail.com</a> Tél : (250) 08 60 55 93 UNR BP 117 Butare (RWANDA)

NOM Prénom	FONCTION	STRUCTURE	COORDONNEES
KEMAJOU SYAPZE Jonas	Directeur	Organisation pour l'Environnement et le Développement Durable (OPED)	<a href="mailto:oped_cam@yahoo.fr">oped_cam@yahoo.fr</a> / <a href="mailto:jksyapze@yahoo.com">jksyapze@yahoo.com</a> Tél : (237) 760 23 83 / 200 35 06 BP 12675 Yaoundé (CAMEROUN)
LINJOUOM Ibrahim	Directeur	Ecole Nationale des Eaux et Forêts de Mbalmayo (ENEF Mbalmayo)	<a href="mailto:linjouomi@yahoo.fr">linjouomi@yahoo.fr</a> Tél : (237) 772 66 28 / 228 13 90 BP 69 Mbalmayo (CAMEROUN)
LUMBUENAMO Raymond	Directeur national	WWF RDC	<a href="mailto:rlumbuenamo@wwfcarpo.org">rlumbuenamo@wwfcarpo.org</a> Tél : (243) (0)9 98 913 600 14, Av Sergent Moke Kinshasa- Ngaliema (RDC)
MAHÔDE Jérôme	Chef du département Eaux et Forêts	Institut Supérieur de Développement Rural de Mbaïki (ISDR)	<a href="mailto:jerome_mahode@yahoo.fr">jerome_mahode@yahoo.fr</a> Tél : (236) 50 06 89 /61 26 46 BP 909 Bangui / BP 86 Mbaïki (RCA)
MINKO Jean	Conseiller du Premier Ministre Chargé de la législation	Primature Secrétariat Général du Gouvernement	<a href="mailto:jean.minko@inet.ga">jean.minko@inet.ga</a> Tél : (241) 06 63 07 11 / 77 47 74 BP 22283 Libreville (GABON)
MUTAMBWE Shango	Directeur adjoint	Ecole Régionale Post-Universitaire d'Aménagement et de Gestion Intégrés des Forêts et Territoires Tropicaux (ERAIFT)	<a href="mailto:mutambwe@yahoo.fr">mutambwe@yahoo.fr</a> Tél : (243) 89 896 9357 BP 15373 Le Château Université de Kinshasa (RDC)
NDOMBA NGOYE Raymond	Secrétaire Exécutif Adjoint	COMIFAC	<a href="mailto:comifac2005@yahoo.fr">comifac2005@yahoo.fr</a> / <a href="mailto:ndombangoye@yahoo.fr">ndombangoye@yahoo.fr</a> Tél : (237) 902 70 67 / 221 35 11 BP 20218 Yaoundé (CAMEROUN)
NZALA Donatien	Chef de département	Institut de Développement Rural (IDR)	<a href="mailto:d_nzala@yahoo.fr">d_nzala@yahoo.fr</a> Tél : (242) 551 83 73 BP 13647 Brazzaville (CONGO)
SAMBO Ibrahim S.	Chef de département des Sciences Fondamentales	Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF)	<a href="mailto:Si_sambo@yahoo.fr">Si_sambo@yahoo.fr</a> Tél : (241) 07 28 32 28 BP 4212 Libreville (GABON)
SCHINKEL Rolf	Conseiller Bassin du Congo	SNV - WCA	<a href="mailto:rschinkel@snvworld.org">rschinkel@snvworld.org</a> Tél : (243) (0)99 82 62 203 BP 7555 Kinshasa-Ngaliema (RDC)
TARLA Francis	Directeur	Ecole de Faune de Garoua	<a href="mailto:franktarla@yahoo.com">franktarla@yahoo.com</a> / <a href="mailto:ecoledefaune@yahoo.fr">ecoledefaune@yahoo.fr</a> Tél : (237) 775 40 53 / 227 31 35 BP 271 Garoua (CAMEROUN)
TCHINDJANG Mesmin	Responsable filière EIE	Centre Régional d'Enseignement Spécialisé en Agriculture (CRESA Forêt - Bois)	<a href="mailto:mtchind@yahoo.fr">mtchind@yahoo.fr</a> Tél : (237) 985 59 26 / 200 81 78 BP 30464 Yaoundé (CAMEROUN)

<b>NOM Prénom</b>	<b>FONCTION</b>	<b>STRUCTURE</b>	<b>COORDONNEES</b>
TOMASIAN Arthur	Conseiller régional Formation	Projet FORINFO Ministère des Affaires Etrangères	<a href="mailto:tomasianarthur@yahoo.fr">tomasianarthur@yahoo.fr</a> Tél: (241) 07 41 03 55 SCAC BP 2125 Libreville (GABON)
WABOLOU François	Directeur	Institut Supérieur de Développement Rural de Mbaïki (ISDR)	<a href="mailto:wabolouf@yahoo.fr">wabolouf@yahoo.fr</a> Tél : (236) 56 29 33 / 61 26 46 BP 909 Bangui (RCA)
ZOLI PAGNAH André	Doyen	Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) - Université de Dschang	<a href="mailto:imtuds@yahoo.fr">imtuds@yahoo.fr</a> Tél : (237) 751 62 27 BP 222 Dschang (CAMEROUN)
<b>Secrétariat de l'atelier</b>			
ANNO Flavien	Volontaire International Formation	Projet FORINFO Ministère des Affaires Etrangères	<a href="mailto:annoflavien@yahoo.fr">annoflavien@yahoo.fr</a> Tél : (237) 62 61 702 SCAC BP 1616 (CAMEROUN)
SIBILLE Damien	Volontaire International Formation	Projet FORINFO Ministère des Affaires Etrangères	<a href="mailto:d_sibille@yahoo.fr">d_sibille@yahoo.fr</a> Tél : (241) 07 44 30 75 SCAC BP 2125 Libreville (GABON)

## ANNEXE 5

### Déroutement de l'Atelier Cadre stratégique du RIFFEAC

	<b>Mercredi 18 octobre</b>	<b>Jeudi 19 octobre</b>	<b>Vendredi 20 octobre</b>
8h30 à 10h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposé liminaire du Coordonnateur du RIFFEAC</li> <li>- Exposé du représentant de la facilitation du PFBC</li> <li>- Propos du représentant de la COMIFAC</li> <li>- Allocution d'ouverture du Ministre de tutelle ou de son représentant</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restitution des travaux de groupes (analyse de la participation)</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p> <p><b>Vision</b></p> <p>Identification des mots clés</p> <p>(Séance plénière)</p>	<p><b>Identification des objectifs</b></p> <p>(Travaux de groupes)</p> <p>Identification des objectifs</p> <p>(Validation en séance plénière)</p>
<i>Pause</i>			
10h30 à 12h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des participants</li> <li>- Présentation de la méthode</li> <li>- Présentation des résultats du précédent atelier</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des mots clés</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation</li> </ul> <p>(Travail de groupe)</p>	<p><b>Elaborat° d'un cadre logique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie d'intervention :</li> <li>➤ Objectif global</li> <li>➤ Objectif spécifique</li> <li>➤ Résultats</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p>
<i>Déjeuner</i>			
14h00 à 15h30	<p><b>Préalables</b></p> <p>Echanges sur le contenu du programme de l'atelier</p> <p><b>Analyse de la participation</b></p> <p>(Séance plénière)</p>	<p><b>Analyse de la problématique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remue-méninges</li> <li>- Classification</li> <li>- Identification du problème central et des problèmes principaux</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie d'intervention :</li> <li>➤ Activités principales</li> </ul> <p>(Travaux de groupes)</p>
<i>Pause</i>			
16h00 à 17h30	<p><b>Analyse de la participation</b></p> <p>(Travaux de groupes)</p> <p><b>Synthèse de la journée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondissement de l'analyse des problèmes :</li> <li>➤ Analyse des relations de causes à effets</li> </ul> <p>Travaux de groupes puis validation en séance plénière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'une formulation pour la vision</li> </ul> <p>(Séance plénière)</p> <p><b>Synthèse de la journée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie d'intervention :</li> <li>➤ Activités principales</li> </ul> <p>(Validation en séance plénière)</p> <p><b>Synthèse de l'atelier et séance de clôture</b></p>

**ANNEXE 6**  
**Analyse de la participation**

<b>OPERATEURS ECONOMIQUES DE LA FILIERE</b>	<b>APPRENANTS FORMES</b>	<b>INSTITUTIONS DE FORMATION DE LA FILIERE</b>	<b>ADMINISTRATIONS PUBLIQUES</b>	<b>POPULATIONS</b>	<b>SOCIETE CIVILE</b>	<b>ENSEIGNANTS FORMATEURS</b>	<b>PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT</b>	<b>AUTRES ACTEURS DE LA FILIERE</b>
Gestionnaires des forêts communautaires	Stagiaires	Centres spécialisés de formation professionnelle	Donateurs publics	Les populations riveraines des forêts	<b>ONG</b> SNV	Enseignants	RAPAC BAD Membres PFBC	Conservateurs des parcs nationaux
Opérateurs économiques des filières forestières et environnementales	Elèves et étudiants des écoles	Instituts de formation forestière supérieure	Centres de recherche	Populations riveraines des aires protégées	ONG de développement et de conservation	Professeurs	MAE (France) OIBT OAB CEFDHAC	
Guides de chasse	Diplômés	Ecoles de formation en foresterie et/ou agroforesterie	Ministères en charge de l'éducation		UICN	Directeurs des écoles	Donateurs COMIFAC UNESCO PNUD	
Eco-guides		Instituts de formation forestière et environnementale	Ministères chargés de la recherche scientifique		WCS	Formateurs	FAO GTZ UE	
		Membres du RIFFEAC	Ministères de l'enseignement supérieur		WWF		UA DGIS (Pays-Bas) CEMAC AUF IPFE ACDI (Canada) DFID (Roy. - Uni) FIDA	
			Ministères en charge des forêts et de l'environnement, des eaux, de la pêche et de la chasse		ONG internationales et nationales		Coop. belge	
			Les pays du Bassin du Congo		<b>Associations</b> Syndicats exploitants forestiers			

GROUPES	OBSTACLE	ATOUT
<b>ENSEIGNANTS / FORMATEURS</b>		
Enseignants	Insuffisance qualitative et quantitative Statut du chercheur peu reconnu Absence de recyclage Parcours professionnels peu ou pas du tout définis Manque de moyens financiers et matériels Manque d'enthousiasme chez les enseignants Manque d'intérêt des enseignants pour le RIFFEAC	Potentiel de personnes ressources Ouverture à la révision des programmes
Formateurs		
Professeurs		
Directeurs des écoles		
<b>SOCIETE CIVILE</b>		
<b>ONG</b>	Refus de coopération D'abord responsable envers son bailleur Collaboration difficile sans convention	Grand réservoir de connaissances et expériences pratiques Appui financier et technique indéniable Besoins en stages et bassin d'emploi Interface entre établissements de formation et secteur privé Interface terrain/formation (stages) Participation à l'encadrement des stagiaires Soutien des activités développées par le RIFFEAC Création d'emplois Partenariats
SNV ONG de développement et de conservation UICN WWF WCS ONG internationales et nationales		
<b>Associations</b>		
Syndicats exploitants forestiers	Organisations pas forcément représentatives de l'ensemble du secteur <sup>1</sup> Refus de coopération de la part des exploitants forestiers Non impliqués dans le processus formation Etroitesse de vue et difficultés de coopération	Demande de formation continue
<b>PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT</b>		
RAPAC	Absence de cadre de collaboration Conditionnalités rigides des partenaires "Ingérence" des partenaires Faible transfert des compétences Faible diffusion des domaines d'intervention Actions dispersées des partenaires	Disponibilité pour appuyer la formation Volonté de constitution d'un cadre d'appui au RIFFEAC Existence d'un plan de convergence sous-régional Identification du RIFFEAC comme partenaire stratégique de la formation forestière et environnementale dans la sous-région
BAD		
Membres PFBC		
MAE (France)		
OIBT		
OAB		
CEFDHAC		
Donateurs		
COMIFAC		
UNESCO		
PNUD		



GROUPES	OBSTACLE	ATOUT
FAO		Présence des partenaires dans la sous-région Possibilité d'accords de collaboration avec COMIFAC, CEFDHAC, RAPAC, etc.
GTZ		
UE		
UA		
DGIS (Pays Bas)		
CEMAC		
AUF		
IPFE		
ACDI (Canada)		
DFID (Royaume-Uni)		
FIDA		
Coop. Belge		
<b>OPERATEURS ECONOMIQUES DE LA FILIERE</b>		
Gestionnaires des forêts communautaires	Méconnaissance des enjeux du RIFFEAC Refus d'embauche des diplômés Refus de s'impliquer dans les formations	Amélioration de la connaissance des besoins en formation Débouchés pour les diplômés Disponibilité en personnes ressources pour les formations pratiques Mise à disposition d'infrastructures
Opérateurs économiques des filières forestières et environnementales		
Guides de chasse		
Eco-guides		
<b>APPRENANTS / FORMES</b>		
Stagiaires		Porte-flambeau potentiel du RIFFEAC
Elèves et étudiants des écoles		
Diplômés		
<b>POPULATIONS</b>		
Populations riveraines des forêts et des aires protégées	Méconnaissance des enjeux du RIFFEAC	
<b>AUTRES ACTEURS DE LA FILIERE</b>		
Les conservateurs des parcs nationaux	Méconnaissance des enjeux du RIFFEAC	Apports aux formations pratiques
<b>INSTITUTIONS DE FORMATION DE LA FILIERE</b>		
Centres spécialisés de formation professionnelle	Refus de collaboration	Potentiel d'élargissement du RIFFEAC
Instituts de formation forestière supérieure		
Ecoles de formation en foresterie/agroforesterie		
Institutions de formation forestière et environnementale		
Membres du RIFFEAC	Conflits d'intérêts	Bonne appropriation des objectifs du RIFFEAC

GROUPES	OBSTACLE	ATOUT
<b>ADMINISTRATIONS PUBLIQUES</b>		
Donateurs publics	Manque d'intérêt pour les projets de formation <sup>2</sup>	Faible coopération interministérielle
Centres de recherche		
Ministères en charge de l'éducation	Multiplicité des tutelles par établissement Refus de coopération des administrations Peur de perdre l'autonomie de décision Lourdeurs et blocages bureaucratiques Souveraineté rigide	
Ministères chargés de la recherche scientifique		
Ministères de l'enseignement supérieur		
Ministères en charge des forêts, de l'environnement, des eaux, de la pêche et de la chasse	Possibilités limitées d'offres d'emploi pour les jeunes diplômés <sup>3</sup>	

<sup>1</sup> Carte avec point d'interrogation sous la forme : Organisations ne représentant pas tous

<sup>2</sup> Carte rejetée sous la forme : Non participation au projet de formation

<sup>3</sup> Cette carte avait été rejetée sous la forme : Refus de création d'emplois (recrutement) de jeunes diplômés

## **ANNEXE 7**

### **Analyse des problèmes**

LE PROBLEME PRINCIPAL

**MANQUE D'APPUI DU RIFFEAC A SES MEMBRES**

1. Faible organisation du réseau	2. Insuffisance de compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières	3. Insuffisance de prise en compte de la recherche dans les programmes de formation	4. Faible connaissance du réseau par les acteurs	5. Absence de pérennité financière du réseau
La structuration du RIFFEAC n'est pas adaptée à ses missions	Manque d'harmonisation des programmes d'enseignement relatifs au secteur forêt / environnement	Absence d'un plan de développement des activités de recherche	Faible connaissance du réseau par les décideurs et autres partenaires	Financements ponctuels et peu fréquents
Le fonctionnement du réseau n'est pas suffisamment assuré	Performances de institutions de formation insuffisantes	Enseignants peu impliqués dans la recherche	Absence de relations avec la CEMAC et le CAMES	Absence de mécanisme de cotisations
La planification est inadéquate	Insuffisance de spécialisation des institutions de formation de la sous-région dans les domaines FE		Communication interne insuffisante	Faible mobilisation des partenaires depuis quelques années
Insuffisance des équipements			Absence d'une stratégie interne et externe de communication	Absence de stratégie de recherche de financement
Motivation / engagement insuffisants des membres			Insuffisance de lobbying en faveur des membres	Faible autonomie du réseau
			Faible connaissance des documents de base	

**NB** : L'analyse des problèmes 1 et 2 est détaillée aux pages suivantes

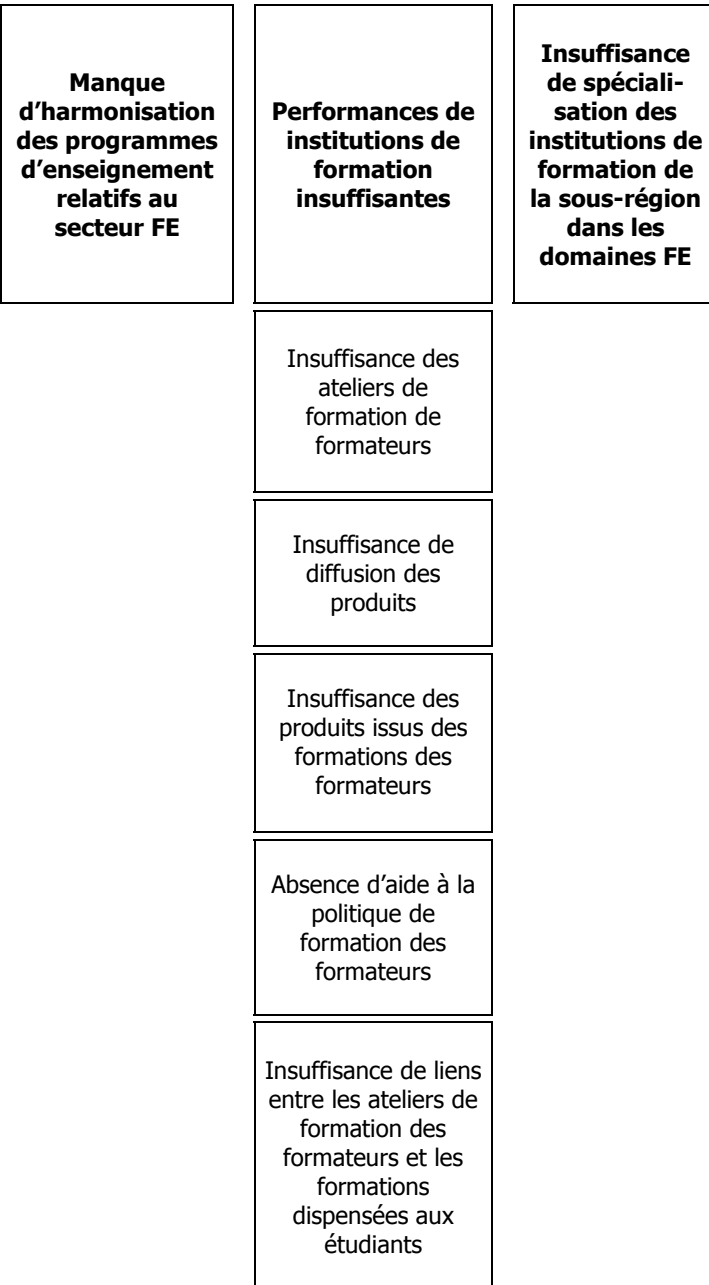
*PROBLEME 1*

**FAIBLE ORGANISATION DU RESEAU**

<b>La structuration du RIFFEAC n'est pas adaptée à ses missions</b>	<b>Le fonctionnement du réseau n'est pas suffisamment assuré</b>	<b>La planification est inadéquate</b>	<b>Insuffisance des équipements</b>	<b>Motivation / engagement insuffisants des membres</b>
Faible structuration	Trop de responsabilités et attentes concentrées autour de la coordination bénévole	"Inopérationnalité" des groupes thématiques de travail	Absence d'outils télématiques disponibles dans les institutions	Manque de disponibilité en temps et moyens humains
Relation RIFFEAC / CEFDHAC non formalisée	Non opérationnalité des organes (entraînant l'omniprésence apparente de la Coordination)	Insuffisance d'actions concrètes	Manque d'équipements pédagogiques modernes ou de pointe	Absence de volonté de la part des membres
Absence de critères de sélection des membres	Instabilité des responsables des institutions	Insuffisance de projets conjoints	Insuffisance d'entretien / maintenance des outils télématiques lorsqu'ils existent	Incohérence entre ambitions et efforts des membres
Absence de statuts	Défaillance de l'appui conseil de l'UICN	Absence de cadre stratégique		Faible dynamisme de certains points focaux
	Absence de système d'archivage des documents	Planification non réaliste		
	Insuffisance de mobilité des enseignants / apprenants entre institutions	Insuffisance des contributions techniques		
		Inadéquation des objectifs initiaux, en tant que réseau, aux missions confiées par la COMIFAC		

*PROBLEME 2*

**INSUFFISANCE DE COMPETENCES ET STRUCTURES  
POUR GERER DURABLEMENT LES RESSOURCES  
FORESTIERES**



## **LISTE DES PROBLEMES IDENTIFIES**

### **1. Organisation**

- La structuration du RIFFEAC n'est pas adaptée à ses missions
  - o faible structuration
  - o relation RIFFEAC / CEFDHAC non formalisée
  - o absence de critères de sélection des membres
  - o absence de statuts
- Le fonctionnement du réseau n'est pas suffisamment assuré
  - o trop de responsabilités (et attentes) concentrées autour de la coordination bénévole
  - o non opérationnalité des organes (entraînant l'omniprésence apparente de la Coordination)
  - o instabilité des responsables des institutions
  - o défaillance de l'appui conseil de l'UICN
  - o absence de système d'archivage des documents
  - o insuffisance de mobilité des enseignants / apprenants entre institutions
- La planification est inadéquate
  - o "inopérationalité" des groupes thématiques de travail
  - o insuffisance d'actions concrètes
  - o insuffisance de projets conjoints
  - o absence de cadre stratégique
  - o planification non réaliste
  - o insuffisance des contributions techniques
  - o inadéquation des objectifs initiaux, en tant que réseau, aux missions confiées par la COMIFAC
- Insuffisance des équipements
  - o absence d'outils télématiques disponibles dans les institutions
  - o manque d'équipements pédagogiques modernes ou de pointe
  - o insuffisance d'entretien / maintenance des outils télématiques lorsqu'ils existent
- Motivation / engagement insuffisants des membres
  - o manque de disponibilité en temps et moyens humains
  - o absence de volonté de la part des membres
  - o incohérence entre ambitions et efforts des membres
  - o faible dynamisme de certains points focaux

### **2. Insuffisance de compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières**

- Manque d'harmonisation des programmes d'enseignement relatifs au secteur forêt / environnement
- Performances de institutions de formation insuffisantes
  - o insuffisance des ateliers de formation de formateurs
  - o insuffisance de diffusion des produits
  - o insuffisance des produits issus des formations des formateurs
  - o absence d'aide à la politique de formation des formateurs
  - o insuffisance de liens entre les ateliers de formation des formateurs et les formations dispensées aux étudiants
- Insuffisance de spécialisation des institutions de formation de la sous-région dans les domaines forestier et de l'environnement

### **3. La recherche est insuffisamment prise en compte**

- Absence d'un plan de développement des activités de recherche
- Enseignants peu impliqués dans la recherche

#### **4. Faible connaissance du réseau par les acteurs**

- Faible connaissance du réseau par les décideurs et autres partenaires
- Absence de relations avec la CEMAC et le CAMES
- Communication interne insuffisante
- Absence d'une stratégie interne et externe de communication
- Insuffisance de lobbying en faveur des membres
- Faible connaissance des documents de base

#### **5. Pas de pérennité financière du réseau**

- Financements ponctuels et peu fréquents
- Absence de mécanisme de cotisations
- Faible mobilisation des partenaires depuis quelques années
- Absence de stratégie de recherche de financement
- Faible autonomie du réseau



**ANNEXE 8**

**Analyse des objectifs**

**L'APPUI DU RIFFEAC A SES MEMBRES EST EFFECTIF**

<b>1. L'organisation du RIFFEAC est efficace</b>	<b>2. Les compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières sont suffisantes</b>	<b>3. La recherche sous-régionale intégrée est effective</b>	<b>4. Le réseau est connu des acteurs</b>	<b>5. Un financement pérenne du RIFFEAC est assuré</b>
La structuration du RIFFEAC est adaptée à ses missions	Les programmes d'enseignements relatifs au secteur FE sont harmonisés	Un plan de développement sous-régional des activités de recherche est élaboré et mis en oeuvre	Le réseau est suffisamment connu des décideurs et autres partenaires	Un financement régulier est assuré
Le réseau est fonctionnel	Les performances des institutions de formation sont satisfaisantes	Les enseignants sont impliqués dans les projets de recherche	La communication interne est renforcée	Un mécanisme de contribution des membres est mis en place
La planification est adéquate	Les spécialisations des institutions de la sous-région sont définies et adoptées		Une stratégie interne et externe de communication est élaborée	Les partenaires actuels et potentiels du RIFFEAC sont mobilisés
Les équipements de base sont disponibles	Les programmes de formation continue sont disponibles selon la demande des partenaires		Une stratégie de lobbying actif en faveur des membres est mise en oeuvre	Une stratégie de recherche de financements est élaborée et mise en oeuvre
Les membres participent activement aux activités du réseau			Les documents de base sont bien connus	Un mécanisme d'autofinancement est engagé

## **LISTE DES OBJECTIFS**

### **L'APPUI DU RIFFEAC A SES MEMBRES EST EFFECTIF**

#### **1. L'organisation du RIFFEAC est efficace**

- La structuration du RIFFEAC est adaptée à ses missions
  - la plate-forme centrale du RIFFEAC est structurée et organisée
  - la relation entre le RIFFEAC et la CEFDHAC est formalisée
  - les relations avec la CEMAC sont établies
  - les critères de sélection des membres sont établis
  - les statuts du RIFFEAC sont adoptés et reconnus
- Le réseau est fonctionnel
  - les organes du RIFFEAC sont opérationnels
  - un système d'archivage efficace est opérationnel
  - la mobilité des enseignants et étudiants des institutions membres du RIFFEAC est assurée
- La planification est adéquate
  - les GTT sont opérationnels
  - un plan d'actions concrètes est mis en œuvre
  - des projets conjoints sont mis en œuvre
  - un cadre stratégique est élaboré et mis en œuvre
  - les contributions techniques sont acquises
  - les objectifs du RIFFEAC sont cohérents avec les missions qui lui sont confiées par la COMIFAC
- Les équipements de base sont disponibles
  - des outils télématiques sont disponibles dans les institutions
  - les équipements pédagogiques modernes sont disponibles
- Les membres participent activement aux activités du réseau
  - la disponibilité des membres pour le réseau est assurée
  - les efforts des membres sont conformes à leurs ambitions
  - les points focaux sont motivés et productifs

#### **2. Les compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières sont suffisantes**

- Les programmes d'enseignements relatifs au secteur forêt environnement sont harmonisés
- Les performances des institutions de formation sont satisfaisantes
  - les ateliers de formation des formateurs sont fréquents
  - les produits sont largement diffusés ✗
  - la formation des formateurs est assurée en qualité et en quantité
  - l'aide à la politique de formation des formateurs est développée
  - des liens existent entre les ateliers des formateurs et les formations dispensées ✗
- Les spécialisations des institutions de la sous-région sont définies et adoptées
- Les programmes de formation continue sont disponibles selon la demande des partenaires

### **3. La recherche sous-régionale intégrée est effective**

- Un plan de développement sous-régional des activités de recherche est élaboré et mis en oeuvre
- Les enseignants sont impliqués dans les projets de recherche

### **4. Le réseau est connu des acteurs**

- Le réseau est suffisamment connu des décideurs et autres partenaires
- La communication interne est renforcée
- Une stratégie interne et externe de communication est élaborée
- Une stratégie de lobbying actif en faveur des membres est mise en oeuvre
- Les documents de base sont bien connus

### **5. Un financement pérenne du RIFFEAC est assuré**

- Un financement régulier est assuré
- Un mécanisme de contribution des membres est mis en place
- Les partenaires actuels et potentiels du RIFFEAC sont mobilisés
- Une stratégie de recherche de financements est élaborée et mise en oeuvre
- Un mécanisme d'autofinancement est engagé

## **ANNEXE 9**

### **Liste provisoire des activités principales et activités identifiées**

### **R1. L'organisation du réseau est efficace**

- Adapter la structure du RIFFEAC à ses missions (définir les différentes missions)
- Elaborer et adopter les statuts du RIFFEAC définissant sa forme juridique, ses différents organes et leurs modes de fonctionnement, les critères de sélection des membres
- Formaliser les relations entre le RIFFEAC et d'autres organisations comme la CEFDHAC
- Rendre le réseau opérationnel (rendre opérationnels les organes du RIFFEAC)
- Elaborer et mettre en place un système d'archivage
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions concret
- Faciliter les échanges des enseignants et étudiants entre institutions membres du RIFFEAC
- Elaborer et mettre en œuvre des projets conjoints
- Mettre en place un mécanisme de contribution technique
- Mettre en cohérence les objectifs du RIFFEAC avec les missions que lui a confiées la COMIFAC
- Doter les institutions membres en équipements (identifier les besoins, mettre en place une stratégie d'acquisition, mettre en place une stratégie de gestion du matériel)
- Développer et fournir des services conformes aux attentes des institutions membres (connaître les attentes des membres, développer un plan d'action qui réponde aux attentes)
- Rendre les points focaux opérationnels

### **R2. Les compétences et les structures de formation forestière et environnementale pour la gestion durable des ressources naturelles renouvelables sont renforcées**

- Harmoniser les programmes d'enseignement du secteur Forêt / Environnement dans la sous-région
  - Faire l'état des lieux des formations forestière et environnementale dans la sous-région
  - Faciliter la création des passerelles interinstitutionnelles
- Rendre plus performantes les institutions de formation forestière et environnementale
  - Développer une stratégie de recherche de bourses pour les formateurs
  - Mettre en place des sessions de formation des formateurs en ingénierie de la formation
  - Mettre à jour les programmes de formation en aménagement forestier durable (AFD)
- Spécialiser les institutions de formation dans le domaine forestier et de l'environnement
  - Etablir et adopter le référentiel régional de spécialisation de formation des institutions
- Développer et rendre disponibles les programmes de formation continue selon la demande des professionnels
  - Elaborer une stratégie sous-régionale en matière de formation professionnelle continue
  - Elaborer un catalogue régional des formations continues professionnelles en synergie avec la filière

### **R3. Des programmes de recherche intégrée d'importance sous-régionale sont développés**

- Mettre en place un schéma directeur de recherche sous-régional
- Elaborer un plan de recherche intégrée sous-régional en cohérence avec des engagements pris ou à prendre
- Créer un cadre international de collaboration conventionné pour la recherche - formation
- Créer un centre de ressources pour l'archivage et la publication

#### **R4. Le réseau est connu des acteurs**

- Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe
  - Promouvoir le réseau auprès des décideurs et partenaires
- Publier les documents de base du réseau

#### **R5. Un financement pérenne du réseau est assuré**

- Mettre en place une stratégie de recherche de financement
  - Identifier les différents partenaires du RIFFEAC
  - Identifier les mécanismes de financement des différents partenaires et institutions membres
- Elaborer des propositions de projets spécifiques aux exigences de chaque partenaire
- Elaborer un mécanisme transparent de gestion des financements

## **ANNEXE 10**

### **Stratégie d'intervention du RIFFEAC**

(document provisoire)



## SCHEMA DE PLANIFICATION DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DU RIFFEAC

Intitulé du programme : **Renforcement du Réseau des institutions de formation forestière et environnementale d'Afrique centrale**

Organisme de tutelle : **Coordination du RIFFEAC**

Durée du Plan : **2007 - 2011**

Date d'établissement : **Octobre 2006**

Version : **1 du 20.10.06**

Description sommaire	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes
<b>Objectif global</b> <b>Les écosystèmes forestiers d'Afrique centrale sont gérés de façon durable</b>			
<b>Objectif spécifique</b> Le RIFFEAC assure un appui efficace à ses membres			Le cadre de concertation technique est opérationnel
<b>Résultats</b>			
R1. L'organisation du réseau est efficace			La stabilité des responsables des écoles est assurée
R2. Les compétences et les structures de formation forestière et environnementale pour la gestion durable des ressources naturelles renouvelables sont renforcées			
R3. Des programmes de recherche intégrée d'importance sous-régionale sont développés			
R4. Le réseau est connu des acteurs			
<b>R5. Un financement pérenne du réseau est assuré</b>			

<b>R1. L'organisation du réseau est efficace</b>	<b>R2. Les compétences et les structures de formation forestière et environnementale pour la gestion durable des ressources naturelles sont renforcées</b>	<b>R3. Des programmes de recherche intégrée d'importance sous-régionale sont développés</b>	<b>R4. Le réseau est connu des acteurs</b>	<b>R5. Un financement pérenne du réseau est assuré</b>
Adapter la structure du RIFFEAC à ses missions	Harmoniser les programmes d'enseignement du secteur Forêt Environnement dans la s/région	Mettre en place un schéma directeur de recherche sous-régional	Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe	Mettre en place une stratégie de recherche de financement
Elaborer et adopter les statuts du RIFFEAC	Rendre plus performantes les institutions de formation forestière et environnementale	Elaborer un plan de recherche intégrée sous-régional en cohérence avec des engagements pris ou à prendre	Publier les documents de base du réseau	Elaborer des propositions de projets spécifiques aux exigences de chaque partenaire
Formaliser les relations entre le RIFFEAC et d'autres organisations comme la CEFDHAC	Spécialiser les institutions de formation dans le domaine forestier et de l'environnement	Créer un cadre international de collaboration conventionnée pour la recherche - formation		Elaborer un mécanisme transparent de gestion des financements
Rendre le réseau opérationnel	Développer et rendre disponibles les programmes de formation continue selon la demande des professionnels	Créer un centre de ressources pour l'archivage et la publication		
Elaborer et mettre en place un système d'archivage				
Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions concret				
Faciliter les échanges des enseignants et étudiants entre institutions membres du RIFFEAC				
Elaborer et mettre en œuvre des projets conjoints				
Mettre en place un mécanisme de contribution technique				
Mettre en cohérence les objectifs du RIFFEAC avec les missions que lui a confiées la COMIFAC				
Doter les institutions membres en équipements				
Développer et fournir des services conformes aux attentes des institutions membres				
Rendre les points focaux opérationnels				

## **ANNEXE 11**

### **Diaporama de présentation des résultats de l'atelier**

## **Atelier d'élaboration du Cadre stratégique d'intervention du RIFFEAC**

Libreville, CENAREST  
18 - 20 octobre 2006

## **Objectif de l'atelier**

**Elaborer le cadre stratégique du RIFFEAC en relation avec le Plan de convergence de la COMIFAC**

## **Résultats attendus de l'atelier**

- une vision répondant à la nouvelle mission du RIFFEAC, partagée par l'ensemble des membres
- une analyse des problèmes de fonctionnement du réseau
- l'élaboration d'un cadre logique destiné à constituer la "colonne vertébrale" du Plan d'action du RIFFEAC

## **Déroulement de l'atelier**

- Formulation d'une vision
- Analyse de la participation
- Analyse de la problématique
- Identification des objectifs
- Elaboration d'un cadre logique

## **Approche méthodologique**

- La planification par objectifs (PPO / ZOPP) a été retenue comme méthode de travail pour l'atelier
- Cette méthode est reconnue par l'ensemble des donateurs et bailleurs internationaux

...

## **Approche méthodologique (suite)**

...

La planification participative assurée par cette méthode est une condition importante du succès d'un projet, un facteur de motivation pour les collaborateurs

En effet, la valeur d'une planification dépend largement de l'appropriation de son contenu par les acteurs du secteur considéré

...

### **Approche méthodologique (suite 2)**

...

Trois étapes d'analyse de la méthode ont été réalisées :

- l'analyse de la participation
- l'analyse des problèmes
- l'analyse des objectifs

Elles ont permis d'aboutir à un schéma de planification du projet (matrice à 16 cases).

### **La vision**

**RIFFEAC, organe d'intégration sous-régionale en matière de formation et de renforcement des capacités en gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale**

### **Analyse de la participation**

- 40 % de nouveaux représentants d'institutions de formation
- 9 groupes de concernés identifiés
- Analyse des obstacles et atouts pour chaque groupe

### **Analyse des problèmes**

#### **Le problème principal**

Manque d'appui du RIFFEAC à ses membres

#### **Cinq causes directes**

- Faible organisation du réseau
- Insuffisance de compétences et structures pour gérer durablement les ressources forestières
- Insuffisance de prise en compte de la recherche dans les programmes de formation
- Faible connaissance du réseau par les partenaires
- Absence de pérennité financière

### **Des problèmes aux objectifs ...**

La transcription, sous une forme positive, de l'arbre des problèmes permet d'établir l'arbre des objectifs.

L'objectif spécifique du programme envisagé et les principaux résultats attendus sont alors facilement identifiés.

### **Résumé de la stratégie d'intervention du RIFFEAC**

#### **Objectif global**

Les écosystèmes forestiers d'Afrique centrale sont gérés de façon durable

#### **Objectif spécifique**

Le RIFFEAC assure un appui efficace à ses membres

### **Résumé de la stratégie d'intervention du RIFFEAC**

#### **Cinq résultats**

1. L'organisation du réseau est efficace
2. Les compétences et les structures de formation forestière et environnementale pour la gestion durable des ressources naturelles renouvelables sont renforcées

### **Résumé de la stratégie d'intervention du RIFFEAC**

3. Des programmes de recherche intégrée d'importance sous-régionale sont développés
4. Le réseau est connu des acteurs
5. Un financement pérenne du réseau est assuré

### **Résumé de la stratégie d'intervention du RIFFEAC**

26 activités principales ont été identifiées, se répartissant en :

- 13 pour le Résultat 1 ; 4 pour le Résultat 2  
4 pour le Résultat 3 ; 2 pour le Résultat 4  
3 pour le Résultat 5

### **Stratégie d'intervention pour la Composante 1. Organisation**

- Adapter la structure du RIFFEAC à sa mission
- Elaborer et adopter les statuts du RIFFEAC
- Formaliser les relations entre le RIFFEAC et d'autres organisations comme la CEFDHAC
- Rendre le réseau opérationnel
- Elaborer et mettre en place un système d'archivage
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action concret
- Faciliter les échanges d'enseignants et étudiants entre institutions membres du Réseau

- Elaborer et mettre en œuvre des projets conjoints
- Mettre en place un mécanisme de contribution technique
- Mettre en cohérence les objectifs du RIFFEAC avec les missions que lui a confiées la COMIFAC
- Doter les institutions membres en équipements
- Développer et fournir des services conformes aux attentes des institutions membres
- Rendre les points focaux opérationnels

**Stratégie d'intervention pour la  
Composante 2. Formation**

- Harmoniser les programmes d'enseignement du secteur Forêt Environnement dans la sous-région
- Rendre plus performantes les institutions de formation forestière et environnementale
- Spécialiser les institutions de formation dans le domaine forestier et de l'environnement
- Développer et rendre disponibles les programmes de formation continue selon la demande des professionnels

**Stratégie d'intervention pour la  
Composante 3. Recherche**

- Mettre en place un schéma directeur de recherche sous-régional
- Elaborer un plan de recherche intégrée sous-régional en cohérence avec des engagements pris ou à prendre
- Créer un cadre international de collaboration conventionnée pour la recherche - formation
- Créer un centre de ressources pour l'archivage et la publication

**Stratégie d'intervention pour la  
Composante 4. Information et  
communication**

- Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe
  
- Publier les documents de base du Réseau

**Stratégie d'intervention pour la  
Composante 5. Financement**

- Mettre en place une stratégie de recherche de financement
- Elaborer des propositions de projets spécifiques aux exigences de chaque partenaire
- Elaborer un mécanisme transparent de gestion des

**Merci de votre attention**



## **ANNEXE 12**

### **Motion de remerciements**

## **MOTION DE REMERCIEMENT DES PARTICIPANTS AUX ORGANISATEURS ET AU GOUVERNEMENT GABONAIS**

Les participants à l'Atelier régional de planification stratégique du RIFFEAC, tenu à Libreville du 18 au 20 octobre 2006 au siège du CENAREST,

- Considérant toutes les dispositions qui ont été prises par les organisateurs de l'Atelier pour faciliter leur séjour à Libreville, lesquelles ont confirmé l'hospitalité légendaire du Gabon et de son Gouvernement ;
- Considérant l'appui constant du Gouvernement gabonais au RIFFEAC depuis sa création, notamment par la soumission du Projet PD189/01 (I) *"Appui à la mise à jour des programmes de formation en aménagement forestier durable"* au financement de l'OIBT ;
- Considérant l'engagement du Gouvernement gabonais dans la nouvelle dynamique sous-régionale en faveur de la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale ;

Expriment leur profonde gratitude aux organisateurs (la France, l'Union européenne, l'OIBT et la Coordination du RIFFEAC assurée de manière satisfaisante par l'ENEF du Gabon) pour l'opportunité qui a été ainsi donnée aux différents acteurs du RIFFEAC de se doter d'un plan stratégique cohérent avec ses nouvelles missions ;

Remercient le Gouvernement gabonais à travers S.E. Monsieur Emile DOUMBA, Ministre de l'Economie forestière, des Eaux, de la Pêche et des Parcs Nationaux, représenté ici par le Secrétaire Général, Monsieur Michaël ADANDE, pour avoir accepté de patronner ces importantes assises ;

Expriment le vœu de voir le plan stratégique issu de ces assises déboucher sur des projets viables pour un RIFFEAC dynamique et performant.

Fait à Libreville, le 20 octobre 2006,

Pour les participants,

**Ibrahim LINJOUOM,**  
Directeur de l'ENEF  
BP 69 Mbalmayo  
Cameroun