

**« PROJET D'APPUI A LA REFORME DU SECTEUR DE SECURITE-
PARSS3/ENVIRONNEMENT »**

**AUDIT INSTITUTIONNEL ET RENFORCEMENT ORGNANISATIONNEL
DU MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT DES EAUX ET FORETS
REPUBLIQUE DE GUINEE
FINANCE PAR L'UNION EUROPEENNE**

RAPPORT FINAL

Décembre 2018

**Administration contractante :
Union Européenne**



Financé par l'Union européenne



Agence de mise en Œuvre

Audit réalisé par le bureau CAPRAD

TABLE DES MATIERES

Liste des Tableaux et graphiques	P 3
Sigles	P 4
Remerciements	P 6
Résumé Exécutif	P 7
Introduction	P 13
Chapitre 1 : Evolution institutionnelle et défis du MEEF	P 17
1.1. Evolution Institutionnelle	P 17
1.2. Les défis	P 18
Chapitre 2 : La structure organisationnelle actuelle du MEEF	P 20
2.1. Vue d'ensemble de l'organigramme actuelle	P 20
2.2. Revue diagnostique des structures	P 21
2.3. Analyse croisée des conflits	P 42
Chapitre 3 : Les marqueurs de sous-performances du MEEF	P 44
3.1. Les forces et faiblesses	P 44
3.2. Les marqueurs de sous-performances	P 45
3.3. Quelques marqueurs spécifiques	P 46
Chapitre 4 : Recommandations	P 54
4.1. Recommandation 100. Reformuler la mission générale du MEEF	P 54
4.2. Recommandation 200. Réorganiser le MEEF autour de 3 directions Nat	P 57
4.3. Recommandations 300. Fusionner les deux fonds pour un FNEDD	P 65
4.4. Recommandations 400. Elaborer un manuel de Procédures	P 67
4.5. Recommandations 500. Elaborer un Plan de renforcement des capacités	P 69
Chapitre 5 : Plan d'actions	P 71
Annexe 1. Tableaux des structures à regrouper	P 74
Annexe 2. Pilier 4 du PNDES	P 82
Annexe 3. Calendrier Mission	P 87
Annexe 4. Liste des personnes rencontrées	P 91
Annexe 5. Nouvel organigramme, tiré à part.	

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Recommandations stratégiques.....	12
TABLEAU N2 : Evolution institutionnelle.....	17
TABLEAU 3. Revue des structures	22
TABLEAU N 4 : Tableau synoptique des conflits.....	43
TABELA N 5 : FFOM du MEEF	44
TABLEAU N 6 : Les marqueurs des sous performances.....	46
TABLEAU N 7 :Evolution du mandat du MEEF.....	54
TABLEAU N8 : Nouvelles attributions du MEEF	56

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1.Processus de planification du MEEF.....	47
Graphique 2 :La coordination au niveau du MEEF	49
Graphique3 : Efficacité Structure actuelle du MEEF au niveau régional	50
Graphique 4.Collaboration avec les autres ministères.....	51
Graphique 5 : Typologie des conflits	58
Graphique 6 Procédures et outils d'évaluation	67
Graphique 7.Outils et procédures de gestion.....	68
Graphique 8.Personnel du MEEF : (compétence, savoir et savoir-faire).....	69
Graphique 9.Personnel du MEEF (ponctuel et assidu).....	70

SIGLES

Sigle	Signification
AG	Assemblée Générale
ATCP	Assainissement Total piloté par la Communauté
BGEEEE	Bureau Guinéen d'Etudes et Evaluations Environnementales
BID	Banque Islamique de Développement
BSD	Bureau de Stratégie et Développement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEDEAO	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEGENS	Centre de Gestion des monts Nimba et Simandou
CFZ	Centre Forestier de Nzérékoré
CNGCUE	Centre National de Gestion des Catastrophes et Urgences Environnementales
COSIE	Centre d'Observation et de Suivi d'Impact Environnemental
CPEMMZC	Centre de Protection Environnementale du Milieu Marin et des Zones Côtières
CPIA	Evaluation des Politiques et des Institutions en Afrique
DGCN	Direction Générale du corps des Conservateurs de la Nature
DGICCN	Direction Générale de l'intendance du corps des conservateurs de la nature
DNACV	Direction Nationale de l'Assainissement et du Cadre de Vie
DNAQCV	Direction Nationale de l'Assainissement et de la Qualité du Cadre de Vie
DNE	Direction Nationale de l'Environnement
DNEF	Direction Nationale des Eaux et Forêts
DNGDRN	Direction Nationale pour la Gestion Durable des Ressources Naturelles
DNPNC	Direction Nationale des Pollutions, Nuisances et des Changements Climatiques
DRH	Direction des Ressources Humaines
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FFN	Fonds Forestier National
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FONEDD	Fonds National de l'Environnement pour un Développement Durable
FSE	Fonds de Sauvegarde de l'Environnement
MATD	
MEEF	Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts
MINFOPREMA	Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration
NU	Nations Unies
OGUIB	Office Guinéen du Bois
OGUIPAR	Office Guinéen des Parcs et Réserves
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PASAG	Projet d'Appui au Secteur Agricole de Guinée
PASANDAD	Programme Accéléré de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et de Développement Agricole Durable
PEDD	Programme pour l'Environnement et le Développement Durable
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

PNIASAN	Programme National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance
UNOPS	Institution des Nations Unies en charge de la mise en œuvre des projets

REMECIEMENS

C'est le lieu ici de remercier Son Excellence Monsieur Oyé GUILAVOGUI, Ministre d'Etat, Ministre de l'Environnement, des Eaux et Forêts pour ses orientations et son engagement personnel. Sont associés à ces remerciements, tout le personnel du MEEF (tant au niveau central, régional que préfectoral) pour sa disponibilité et pour sa participation, sans réserve à l'audit. Sont aussi remerciés les Ministères partenaires (Elevage, Pêche, Agriculture, Fonction Publique, Administration du Territoire, Mines et Géologie, Fonction publique), l'Assemblée Nationale, les ONG, les Gouverneurs des régions de Faranah et de Nzérékoré, la Confédération nationale des Organisations paysannes de Guinée, la Mairie de Nzérékoré). Grand merci aussi à Raymond LATASTE de L'UE et à Adama DAOU de L'UNOPS et à son personnel (cadres, assistantes et chauffeurs). L'UNOPS a offert les facilités pour les rencontres, la logistique déplacement et un bureau équipé. Enfin, sont particulièrement remerciés Seydou Bari SIDIBE, Secrétaire Général du MEEF et Mamadou Bailo SIDIBE, Directeur Général du Bureau Stratégie et développement du MEEF pour « les portes ouvertes » et les nombreux échanges à Conakry et dans les régions.

RESUMÉ EXECUTIF

Engagé par le Ministre d'Etat, Son Excellence Monsieur Oyé GUILAVOGUI, avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers de l'UE et de l'UNOPS, l'audit institutionnel et de renforcement des capacités du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts (MEEF) a pour objectif de proposer des options concrètes de restructuration et de renforcement des capacités du département. La méthodologie a reposé sur une revue documentaire, des entretiens individuels, des focus groups, l'administration d'un questionnaire et sur le séjour dans deux régions du pays (Faranah et Nzérékoré). L'audit s'est déroulé du 01 au 31 octobre 2018.

Selon le Décret ND/2017/288/PRG/SGG du 03 Novembre 2017, le MEEF a pour mission, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des Eaux et Forêts et de l'Assainissement. Ses attributions spécifiques s'articulent autour de la législation et la réglementation, de la conservation, de la protection et de la gestion dans le domaine de l'environnement. Pour assurer sa mission, le MEEF est doté d'un dispositif organisationnel composé de 72 entités, au niveau central est déconcentré figurant dans l'organigramme. Dans ce dispositif, le Secrétaire Général coiffe l'ensemble des entités, à l'exception du cabinet du Ministre auquel sont rattachés les conseillers.

Le Diagnostic institutionnel et organisationnel effectué a permis d'identifier de grandes faiblesses qui ont été regroupées comme des marqueurs de sous performances du MEEF. Tous les marqueurs ont un dénominateur commun : un déficit manifeste de gouvernance administrative, financière et environnementale.

De façon prégnante, la sous performance institutionnelle montre la situation critique du MEEF traduite par un leadership affaibli, des compétences régaliennes non alignées sur le référentiel national de développement que constitue le PNDES, des dysfonctionnements importants du cadre organique générant des conflits d'attributions/compétences et des relations à flux tendus entre certains hauts cadres du département.

L'évolution institutionnelle montre qu'au cours des deux dernières décennies, le secteur de l'environnement a connu une dizaine de tutelles. Ce caractère témoigne de la difficulté d'ancrage de la pensée environnementale et de sa progression dans les attelages gouvernementaux. De plus, depuis 2011, le MEEF a connu le passage de 07 ministres. Cette rotation rapide n'est pas de nature à stabiliser une culture managériale qui peine à s'instaurer (mécanismes de coordination, outils, méthode de travail et circulation de l'information).

Un autre marqueur de sous performance à prendre en grande considération est la qualité des ressources humaines. Celles-ci sont peu compétitives, peu motivées, avec un esprit d'équipe quasi inexistant. Un point critique est la désespérance du personnel, notamment des jeunes fonctionnaires qui arrivent massivement dans le département.

Au niveau des ressources financières, le MEEF dispose d'un budget hyper modeste, difficilement mobilisable et faiblement réalloué aux services techniques. On note l'existence des taxes et redevances environnementales recouvrées et utilisées avec une faible gouvernance financière (traçabilité/transparence). De plus, selon leurs textes,

certaines services disposent de comptes spéciaux ouverts dans les écritures du Trésor Public et peuvent recevoir des fonds (Unité Climat, CPEMMZC).

Au plan du partenariat, il est noté une perte de crédibilité du MEEF vis -à- vis des acteurs externes (OSC, ONG et PTF). En particulier les PTF traditionnels du domaine du secteur rural ont considérablement réduit leur assistance au Ministère.

Dans une lettre circulaire du mois d'août 2018 à l'attention des membres du Gouvernement, le Premier Ministre a communiqué les résultats de l'évaluation de la performance des départements ministériels pour l'exécution de la lettre de mission 2017. Cette lettre circulaire a attribué la note 2,05/3 au MEEF et indique que la performance du département, au titre de l'année 2017, est satisfaisante au vu des résultats atteints des actions prioritaires (Circulaire 0236/CAB/SPPMIDC, en date du 17/08/18). Cette appréciation constitue un encouragement au personnel et traduit une volonté de la nouvelle équipe du Ministère d'aller de l'avant.

SCENARIO INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL POUR LA REFONDATION/ REDYNAMISATION DU MEEF

Justificatifs et valeurs ajoutées.

Pour endiguer la désorganisation et l'inefficacité actuelles du MEEF et dont témoignent les marqueurs de sous performances, il apparaît utile de se placer dans un processus de refondation/redynamisation. Deux (2) instruments de légitimité institutionnelle et organisationnelle permettent d'engager cette refondation/ redynamisation. Ces instruments sont le PNDES et la Loi L/2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique. Quatre exigences sont également à prendre en compte.

Le PNDES constitue le référentiel national du développement. Il repose sur la vision Guinée 2040 : « Des réponses appropriées aux besoins des populations en matière d'habitat et de logement, et un environnement protégé qui garantisse l'avenir des générations futures ». Il comprend un pilier 4, entièrement dédié à « la gestion durable du capital naturel ». L'objectif global du PNDES est de « Promouvoir une croissance forte et de qualité pour améliorer le bien-être des Guinéens, opérer la transformation structurelle de l'économie, tout en mettant le pays sur la trajectoire du développement durable ».

La vision du PNDES d'ici à l'horizon 2020, est : « Une Guinée prospère, plus inclusive et au capital naturel géré de façon durable ». Le pilier 4 distingue les écosystèmes terrestres, marins et côtiers, les changements climatiques et la qualité du cadre de vie. Le pilier repose sur 3 résultats stratégiques : (i) Les ressources naturelles sont gérées de façon rationnelle, (ii) le cadre de vie est protégé et (iii) la résilience face aux catastrophes et l'adaptation aux changements climatiques sont renforcées. Chaque résultat est structuré autour de domaines, activités et indicateurs.

Le PNDES intègre les ODD ainsi que les politiques et stratégies sectorielles (la PNE, la SNDB et le PNIE, les politiques et plans en vigueur dans le secteur rural du pays notamment la PNDA, le PNIASAN et le PASANDAD.). Il prend en compte également, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, la vision 2020 de la CEDAO. En partant des ODD, des indicateurs sont proposés, par exemple accroître le couvert forestier du pays de 25,9% en 2014 à au moins 28% en 2020.

De plus, l'effet 2.2.7 du Pilier 1 (promotion d'une bonne gouvernance pour le développement durable) porte sur « Les capacités juridiques, institutionnelles et opérationnelles en matière de gestion durable de l'environnement sont renforcées ». La performance est d'accroître la note CPIA sur les politiques et institutions axées sur la durabilité écologique de 3,5 en 2015 à 4,0 en 2020 (PNDES). Il y a lieu de noter un petit bémol sur le PNDES qui, en plus de la lettre de mission annuelle du Premier Ministre, doit être un cadre contraignant à travers une loi d'orientation, lui garantissant une stabilité. Enfin, le Pilier 2 intègre les questions d'agriculture durable (gestion des pesticides) et l'Industrie propre.

Cette option prise de consacrer un pilier à la problématique du capital naturel découle d'un diagnostic objectif qui montre l'état de destruction avancée des écosystèmes due principalement à la déforestation et aux mauvaises pratiques de production, à un faible impact des politiques publiques et à une mauvaise gouvernance environnementale.

Pour le pilier 4, l'opérateur institutionnel et technique principal est le MEEF. Pour être le champion, le MEEF doit s'aligner sur le PNDES.

La Loi L/2018/025/AN est relative à l'organisation générale de l'administration publique. Promulguée en juillet 2018, elle a pour objectifs de corriger les lacunes et dysfonctionnements constatés dans l'administration Guinéenne en vue de promouvoir un service public performant. La loi présente le format standard de l'organisation d'un ministère et opte pour l'évaluation de la performance des structures et des agents, basée sur la gestion axée sur les résultats.

Les quatre (4) exigences sont les suivantes :

- Exigence de compétences, pour un poste donné, une fiche de poste précise, une évaluation précise, une mise à niveau en formation continue ;
 - Exigence de cohérence, sur le même corps de métier qui se « ressemble s'assemble » pour la réduction des conflits d'attributions/compétences ;
 - Exigence de résultats sur la base de ressources financières prévisibles ;
 - Exigence de déontologie administrative et du respect de la hiérarchie.
- Enfin, la redynamisation du MEEF doit capitaliser en considérant les constats et recommandations des audits antérieurs du MEEF.

En considérant ce qui précède, le scénario institutionnel et organisationnel à retenir doit être évolutif avec comme terme 2020, date à laquelle sera engagée une nouvelle programmation du PNDES. Pour être champion, le MEEF doit s'y préparer en mettant en place les arrangements institutionnels, organisationnels et de capacités pour y prendre une place de choix. Dans cette perspective, il est proposé une démarche d'élaboration progressiste qui consiste à revoir la compétence régaliennne centrale du MEEF et la structure cohérente de base, en vue de lever les marqueurs de sous-performances pointés.

Après traitement et analyse de l'information collectée, il est proposé un scénario institutionnel et organisationnel traduit à travers cinq (05) recommandations dites stratégiques (Tableau n 1). Pour chaque recommandation, il est décrit les justificatifs et valeurs ajoutées, le contenu opérationnel, les questions critiques, les risques à considérer, les mesures pouvant assurer le succès et les actions à entreprendre. Ces recommandations sont numérotées pour assurer un meilleur repérage et suivi.

La réorganisation proposée est caractérisée par ce qui suit :

- Un (1) Cabinet du ministre (avec un chef de cabinet, 4 conseillers et un attaché de cabinet),
- un (1) secrétariat général
- La création d'une Direction Générale du Corps des Conservateurs (DGCC) en lieu et place de la DGCCN (Direction générale de la conservation de la Nature). Elle aura pour attributions la gestion du corps (renforcement des capacités, carrière, effectifs, etc.) en liens avec la DRH et les directions nationales et services déconcentrés.
- Le regroupement des services techniques en trois (03) grandes directions nationales fortes, avec leurs démembrements au niveau central et déconcentré. Les trois nouvelles directions nationales sont les suivantes :
 - **La Direction Nationale des Ressources Naturelles Durables (DNRND).** Cette direction nationale va regrouper la DNEF, l'OGUIB, le CFZ et le CEGENS. Les nouvelles attributions se feront en partant de la nouvelle mission générale du MEEF et du résultat stratégique 6 du PNDES « les ressources naturelles sont gérées de façon rationnelle » avec comme objectif : « Préserver et restaurer les écosystèmes, en particulier terrestres ». Il faut également prendre en compte l'effet 3.1.3 du Pilier 2 du PNDES (agriculture durable et résiliente au changement climatique). Les attributions et organisation des structures regroupées seront passées en revue dans une perspective de cohérence et de rationalisation.
 - **La Direction Nationale des Pollutions, Nuisances et des Changements Climatiques (DNPNC).** Cette direction nationale va regrouper la DNE, l'Unité climat, le CNGCUE, le CPEMMZC et le COSIE. Les nouvelles attributions se feront en partant de la nouvelle mission générale du MEEF, sur la base du résultat stratégique 8 : La résilience face aux catastrophes et l'adaptation aux changements climatiques sont renforcées. Il convient de prendre en charge la prévention des pollutions et nuisances, l'éducation environnementale, et le Pilier 2 du PNDES (effet 3.2.2 industrie propre). Les attributions et organisation des structures regroupées seront passées en revue dans une perspective de cohérence et de rationalisation.
 - **La Direction Nationale de l'Assainissement et de la Qualité du Cadre de Vie (DNAQCV).** Cette direction sera Alignée sur le résultat stratégique 7 « le cadre de vie est protégé » du PNDES. Cette direction correspond à l'actuelle DNACV. Les nouvelles attributions se feront en partant de la nouvelle mission générale du MEEF. Dans ses attributions, la direction prendra en charge la mise en œuvre de la politique nationale d'assainissement en veillant à éviter tout conflit de compétences avec les autres départements ministériels qui travaillent sur l'assainissement. Compte tenu de l'expérience acquise dans les approches d'assainissement comme l'ATCP, cette nouvelle direction pourra développer des activités d'éducation environnementale en capitalisant des activités conduites par le passé par d'autres structures du MEEF. Les attributions et l'organisation de la DNACV seront passées en revue dans une perspective de cohérence et de mise à niveau.
- Le maintien de l'**OGUIPAR**, ciblé comme EPA, pour lequel est en cours de formulation un appui institutionnel de la Banque Mondiale pour le renforcement de capacités

en vue d'un meilleur aménagement et gestion des parcs et réserves de la Guinée.

- Le maintien du BGEEE, ciblé comme EPA, pour lequel est en cours de formulation un appui institutionnel de la Banque Mondiale pour le renforcement de capacités. Il est proposé de repositionner ce bureau comme **BGACE (Bureau Guinéen d'Audit et de Contrôle Environnemental)**.
- La création d'un service juridique (**SJ**), comme service d'appui au conseiller juridique au regard de la surcharge de travail du seul conseiller juridique. Ce service pourrait comprendre deux (02) cadres.
- La création d'un service d'appui au Secrétaire général pour la coordination efficace des directions nationales, services déconcentrés, des points focaux et des projets et programmes. Ce service est dit (SAP/CT). Il pourrait comprendre deux (02) cadres de haut niveau, l'un en charge du suivi rapproché des directions nationales et des services déconcentrés ; le second pour le suivi rapproché des points focaux et des projets et programmes.
- La création d'une section statistiques au sein du BSD pour la collecte les données.
- La mise à niveau des 3 organes consultatifs en les dotant de textes validés.
- Le maintien des services d'appui actuels.
- La mise à niveau des services déconcentrés en conformité avec les trois nouvelles directions nationales et des perspectives dans le domaine de la décentralisation.

Par ailleurs, il est proposé de renforcer les structures suivantes :

- Le renforcement de l'Inspection Générale (moyens et outils pour le contrôle).
- Le renforcement du BSD (personnel qualifié, ligne budgétaire, locaux et outils de travail)
- Le renforcement des services déconcentrés (personnel qualifié, ligne budgétaire, locaux et outils de travail et moyens de déplacement).
- Le renforcement du secrétariat central (personnel qualifié, outils modernes de travail et locaux).
- Le renforcement du service Genre et Equité (réduction des effectifs, formation, ligne budgétaire, locaux et équipement).

La réorganisation en 3 directions nationales pose des questions critiques qui sont abordées dans le chapitre recommandations. Elle doit se faire conformément à la Loi L/2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique, promulguée en juillet 2018. Elle doit tenir compte des nouvelles dispositions du code de l'environnement en cours de validation.

En vue de permettre une bonne visualisation du travail de réorganisation à accomplir, il est proposé des tableaux de présentation des différentes structures à regrouper (Annexe 1) et une fiche sur le PNDES (Annexe 2).

Un plan d'actions récapitule les actions à conduire. (Chapitre 5)

Enfin, il est proposé de renommer le département « Ministère de l'Environnement et du Développement durable MEDD). Le nouvel organigramme proposé est tiré à part.

Tableau 1 : Recommandations Stratégiques

Recommandations	Contenu
Recommandation 100	Reformuler la mission générale du MEEF et sa dénomination.
Recommandation 200	Organiser le département autour de trois nouvelles directions nationales fortes
Recommandation 300	Fusionner les 2 fonds FFN et FSE en un fonds unique « Fonds National de l'Environnement et du Développement Durable (FNEDD) ».
Recommandation 400	Elaborer un manuel de procédure générale pour le MEEF.
Recommandation 500	Elaborer un plan de renforcement de capacités.

INTRODUCTION

1. Contexte.

Le présent rapport final est un produit attendu de la mission d'audit conformément aux TDR. A la suite de la note de démarrage, de l'aide-mémoire, le rapport restitue les analyses et recommandations à l'issue du diagnostic institutionnel et organisationnel du MEEF conduit en Guinée, du 01 au 31 octobre 2018, par le Bureau d'études CAPRAD1. Cette version finale a été validée par l'atelier de restitution organisé à Conakry, le 18 décembre 2018 qui a formulé des amendements qui ont été intégrés. Cet atelier a regroupé le personnel technique du MEEF, ceux de la Fonction Publique, en charge de la rationalisation des structures et des PTF.

2. Justification de l'Audit.

La Guinée a déployé des efforts soutenus dans la gestion de son important potentiel de ressources naturelles. Le pays s'est engagé dans la nouvelle trajectoire du développement durable pour assurer le bien-être de sa population, la préservation des écosystèmes, l'équité trans et intergénérationnelle et pour la participation du citoyen au processus décisionnel sur le développement (conformément au PNDES (2016-2020) et à la VISION GUINEE 2040).

Ces nouveaux engagements requièrent du pays des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques, et culturelles innovantes pour la réalisation du développement durable et de gestion responsable de l'environnement.

Conscient de cette nécessité, et avec l'appui de ses partenaires (L'UNOPS et L'UE), le Ministre d'Etat, Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts (MEEF) a engagé un audit institutionnel et de renforcement organisationnel du département.

3. Objectif Général.

L'objectif général de l'audit est de faire une analyse institutionnelle du MEEF et de proposer des options concrètes de restructuration et de renforcement de ses capacités. Il s'agit de repositionner le MEEF et ses structures au regard des évolutions du secteur pour mieux assumer ses missions et faire face aux enjeux internationaux relatifs à la restructuration de la gouvernance de l'environnement et du développement durable en cours.

4. Objectifs spécifiques

- i. Analyser le cadre institutionnel et organisationnel du MEEF prenant en compte toutes les directions et autres services qui lui sont rattachés en approfondissant les aspects relationnels ;
- ii. Clarifier les compétences et attributions des différents services du MEEF ;
- iii. Définir la pertinence et l'efficacité des structures existantes et proposer une
- iv. Réorganisation idoine tant aux niveaux central, régional et préfectoral ;
- v. Redéfinir clairement les missions des structures retenues et leur interrelation.

5. Produits attendus

- Une note de démarrage ;

- Un aide-mémoire ;
- Une présentation PowerPoint présentant les conclusions de l'analyse ;
- Un projet de rapport final ;
- Un rapport final.

6. METHODOLOGIE

Les TDR ont insisté sur une démarche participative avec une forte implication des acteurs internes du MEEF et de ses partenaires. La méthodologie déployée comprend :

- Une séance d'orientation avec le Ministre d'Etat,
- Une rencontre de démarrage à l'occasion d'un Conseil de Cabinet regroupant les principaux responsables du niveau central du MEEF,
- Des revues régulières du déroulement de la mission avec le comité technique de suivi de l'audit,
- L'administration d'un questionnaire général pour dresser un profil global d'efficacité du MEEF,
- Des entretiens individuels et des Focus Group orientés avec les acteurs internes du MEEF,
- Une revue documentaire générale exhaustive,
- Des revues documentaires orientées auprès du MEEF et des directions (textes, organigrammes, programmes de travail, rapports d'activités, etc.),
- Une mission d'information et de visites de sites dans 2 régions (Faranah et Nzérékoré),
- Des entretiens avec les partenaires externes du MEEF (Ministères, PTF, société civile y compris organisations des producteurs),
- Une capitalisation de l'existant (audit passé du MEEF et des ministères sectoriels proches du MEEF et des expériences des autres pays).
- Une restitution du rapport final au MEEF, pour une large diffusion des mesures retenues.

Le questionnaire général anonyme a eu pour objectif de recueillir les perceptions générales du personnel sur la situation actuelle du Ministère. Il aborde au niveau du MEEF, le contexte institutionnel, la gouvernance et leadership, le fonctionnement et l'organisation, les ressources humaines, techniques et financières, le partenariat et le renforcement des capacités. Il a été renseigné par environ 80 personnes.

7. Détails du déroulement de l'audit

Les étapes de réalisation

L'audit a été planifié en 3 étapes-action. Une première étape-action dite de préparation qui a permis une interaction itérative avec le commanditaire pour préciser les orientations, enrichir la méthodologie, finaliser les outils, engager la revue documentaire initiale, élaborer un calendrier détaillé. Le produit de cette étape est une note de démarrage.

Une seconde étape-action a été consacrée au diagnostic institutionnel (entretiens, focus group, collecte des textes, rapports, etc.), et une visite dans deux régions administratives (Faranah en Haute Guinée et Nzérékoré en Guinée Forestière).

Une troisième étape-action pour la production d'un aide-mémoire et du rapport final (versions 1 et 2) et sa restitution au MEEF.

Le Ministre d'Etat a reçu le bureau CAPRAD, le jeudi 04 octobre 2018, en présence du DG du Bureau de Stratégie et développement, des représentants de l'UE et de UNOPS.

Le démarrage de l'audit a été fait à l'occasion d'un conseil de cabinet réunissant les principaux responsables du MEEF. Au cours de ce conseil, le Ministre d'Etat a été explicite « Les mesures consensuelles proposées par le Bureau d'études seront appliquées immédiatement et dans le court et moyen terme ».

Sur la base d'un calendrier détaillé, il a été conduit des entretiens avec les responsables et agents des structures du MEEF, organisé 16 Focus groupes (FG) avec les chefs de divisions et avec les BSD des ministères sectoriels du secteur rural (Agriculture, Elevage, Pêche). Une présentation de l'audit a été faite lors de la réunion du groupe informel des PTF, thématique environnement.

Des entretiens ont également eu lieu avec les Ministères en charge de la Fonction publique, des Mines et de l'hydraulique, de l'Administration du Territoire et de la décentralisation et avec des PTF, des ONG et des producteurs.

Dans les régions de Faranah et de N'Zérékoré des échanges ont eu lieu avec les Gouverneurs des régions et les services de l'Environnement, de l'Elevage, de la Pêche, de l'Hydraulique et de l'Agriculture et avec le maire de la ville de Nzérékoré. Des visites ont été effectuées dans les réserves des Parcs du Haut Niger à Faranah et du Mont Ziamà à Macenta où des échanges fructueux ont été effectués avec les agents conservateurs et leurs responsables.

Une collecte exhaustive de la documentation a été faite (rapports, textes, organigrammes, plan de travail, rapports d'activités, études, etc). Un questionnaire anonyme sur le profil d'efficacité/performance du MEEF a été renseigné par environ 80 personnes. Il importe de rappeler que le MEEF a fait l'objet précédemment de deux audits, en 2014, et un second en 2017¹.

La note de démarrage, prévue dans les TDR a été produite. Une note préliminaire sur les constats et propositions a été partagée lors d'une séance de travail regroupant le Secrétaire Général, le chef de cabinet, le DG/BSD et l'Inspecteur général du MEEF.

Un débriefing de la mission a été organisé avec le Ministre d'Etat. Un aide-mémoire a également été produit avec des retours de commentaires intégrés dans le présent rapport. Le rapport dans sa version 1 a été restitué lors d'un atelier organisé le 18 décembre 2018, à Conakry.

Orientation du Ministre d'Etat, Ministre de L'Environnement, des Eaux et Forêts

¹ Audit institutionnel et renforcement organisationnel des directions techniques utilisatrices du Corps Paramilitaire de Conservateurs de la Nature en République de Guinée, UE et UNOPS. Ministère de l'agriculture, Projet d'Appui au Secteur Agricole en Guinée (PASA-G), Réalisation du diagnostic institutionnel et organisationnel des institutions du Secteur Agricole, rapport de diagnostic,

Pour marquer son intérêt, le Ministre d'Etat a désigné le Secrétaire Général et le DG du Bureau de Stratégie et de développement du MEEF pour renforcer l'équipe du Bureau chargée de la mission d'audit. Ce dispositif a permis une large mobilisation du personnel et des Responsables (MEEF, autres Départements ministériels et autorités des régions visitées) et un accompagnement bénéfique à l'audit.

Une lettre générale d'information a été envoyée à toutes les structures du MEEF, aux départements Ministériels concernés et aux Gouverneurs des Régions visitées. Le Ministère a également préparé la mission sur le terrain. Il a proposé au Bureau d'études CAPRAD de participer au conseil de cabinet qui regroupe tout le staff dirigeant du MEEF (une trentaine de cadres, directeurs, conseillers, etc).

Lors de ce conseil, tenu le lundi 08 octobre, le Ministre d'Etat a permis au Bureau d'études CAPRAD de présenter sa mission. Il a redit la priorité qu'il accorde à l'audit et a invité tous les responsables de recevoir la mission et de lui fournir toutes les informations demandées. Il s'est engagé à mettre en œuvre les propositions consensuelles formulées par le bureau.

Le MEEF a produit un ordre de mission général, un ordre de mission pour la mission terrain et une lettre d'introduction auprès des autres ministères sectoriels du champ d'action de l'environnement.

Apports de l'UE et de L'UNOPS.

Ces deux partenaires du MEEF ont particulièrement insisté sur l'attente de tous les partenaires de voir des recommandations pratiques pouvant améliorer les performances du Ministère leur permettant de mieux justifier leur accompagnement. Pour eux, le point critique sera celui de convaincre les acteurs internes du bienfondé des propositions qui seront formulées par le Bureau. Notons que le bureau a eu l'opportunité de d'échanger avec un groupe informel de partenaires actifs dans la thématique de l'environnement.

L'exploitation du riche matériau collecté a permis de faire une analyse des forces et faiblesses combinée à une analyse de la performance du MEEF, selon six paramètres : l'évolution institutionnelle, la gouvernance et leadership, le fonctionnement et l'organisation, les ressources humaines, techniques et financières, le partenariat et le renforcement des capacités.

Le présent rapport comprend les chapitres suivants :

Chapitre 1 : Evolution institutionnelle et défis du MEEF

Chapitre 2 : La structure organisationnelle actuelle du MEEF

Chapitre 3 : Les Marqueurs de sous performances du MEEF

Chapitre 4 : Recommandations

Chapitre 5 : Plan d'actions

Des Annexes

Annexe 1 : Tableaux des structures à regrouper

Annexe 2 : Pilier 4 du PNDES

Annexe 3 : Calendrier de la mission

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.

Annexe 5 : Nouvel organigramme du MEEF, tiré à part.

CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE ET DÉFIS DU MEEF

Le chapitre traite de l'évolution institutionnelle du MEEF sur une longue période en vue d'assurer une meilleure compréhension de la situation actuelle du département. Il est également abordé les principaux défis.

1.1. L'évolution institutionnelle

A la base de la gestion des ressources naturelles, on note l'existence des Eaux et forêts, un des premiers services techniques structurés pendant la période coloniale, dès 1932. A la fin des années 1940, on note la création de 6 inspections des Eaux et forêts (Fouta Nord, Basse Guinée, Fouta Sud, Haute Guinée, Kissidougou et Guinée Forestière).

L'évolution institutionnelle du MEEF permet de distinguer trois grandes périodes (voir tableau N°2).

Tableau N°2 : Evolution institutionnelle

1960-1990 : Selon plusieurs formules, le Ministère de l'Agriculture gère les Eaux et Forêts				
1990-2000 : Ministère des Ressources Naturelles, de l'Energie et de l'Environnement				
2000-2018 : Ministère de l'Environnement				
2004	2008	2009	2010	Depuis 2011
Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts	Ministère du Développement durable et de l'Environnement	Ministère délégué à l'environnement aux Eaux et Forêts	Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts, et du développement durable	Ministère de l'Environnement des Eaux et Forêts

Une première période de 1960 à 1990. Selon plusieurs formules, les Eaux et Forêts, et plus largement les ressources naturelles, sont gérées au sein du Ministère de l'Agriculture (Agriculture, Eaux et forêts, Agricultures, élevage, aux et forêts, Ministère de l'économie rurale, etc.). On notera toujours l'existence d'une direction nationale des Eaux et Forêts.

Une seconde période de 1990 à 2000. A partir de 1994 est adopté le Plan National d'Action Environnementale PNAE (ou Agenda 21). Pour l'essentiel, les ressources naturelles et l'environnement de façon globale seront toujours sous couvert de différents ministères dont celui de l'Agriculture. Au plan des services liés à la foresterie un début d'émiettement est observé. Il est mis en place la Direction Nationale des Forêts et Chasse (DNFC), un Office du Développement Forestier (ODEF) et l'Office Guinéen du Bois (OGUIB).

Une troisième période des années 2000 à nos jours. En juin 2004, il est noté l'érection d'un ministère de l'Environnement. Celui-ci comprend trois directions en lieu et place de la direction Nationale de l'Environnement. Il s'agit de la Direction Nationale de la protection de la Nature, la Direction Nationale du contrôle de la Qualité de vie et la Direction de Prévention et Lutte contre les Pollutions et Nuisances). En 2008 est érigé un Ministère de l'Environnement et du Développement Durable qui comprend OGUIB, la Direction Nationale de la Biodiversité et des Aires protégées, le Centre National de la Promotion de la Foresterie Communautaire et Privé, le Centre Forestier de Nzérékoré et le Fonds Forestier National. En 2010, il est question d'un Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Développement durable (MEEFDD). Depuis 2011, le MEEF est stabilisé. Une politique sectorielle de l'environnement est adoptée en 2014 suivie de l'adoption du PNDES dont le pilier 4 est dédié au capital naturel. Ce programme sera traité dans les chapitres suivants.

Ces différentes évolutions se sont accompagnées par différentes réflexions sur le positionnement des ressources naturelles. En mai 2010, le département a organisé les "États généraux de la protection de l'environnement", qui a réuni 172 participants. Cette rencontre a pointé du doigt les dysfonctionnements et conflits de compétences entre services déconcentrés au niveau central, régional et préfectoral et la faible gouvernance des services chargés de la gestion des ressources naturelles. La recommandation était la définition d'une structure et d'un cadre organique opérationnels et une meilleure gouvernance environnementale (MEEFDD rapport de synthèse, mai 2010).

Rappelons comme acquis la consécration de l'environnement dans la Constitution de la République de Guinée qui stipule en son article 16 que : « Toute personne a droit à un environnement sain et durable et a le devoir de le défendre. L'Etat veille à la protection de l'environnement ». De même, il semble important de noter que la Politique Nationale de Défense et de Sécurité adoptée en 2013 a mis un accent particulier sur les défis majeurs dans le domaine de l'environnement.

Le parcours du secteur forestier est illustratif de l'évolution institutionnelle du département. Le service forestier a été érigé en 1986 comme DNEF. Cette direction a subi plusieurs mutations. Entre 1986-1988, on note l'existence de trois directions : Direction Nationale des Eaux et Forêts, Direction Nationale de la Mécanisation des Travaux forestiers et Direction Nationale de l'Exploitation Forestière. Cette période marque le début des conflits dans le secteur forestier.

En 1998, une nouvelle réforme met en place 3 nouvelles directions : Direction nationale des Eaux et Forêts devient Direction Nationale des Forêts et Chasse (DNFC), la Direction Nationale de la mécanisation des travaux forestiers devient un Office du Développement Forestier (ODEF) et La Direction Nationale de l'Exploitation Forestière devient Office Guinéen du Bois (OGUIB).

A la fin des années 1990, le service redevient Direction Nationale des Eaux et Forêts. En 2008, le service devient la Direction Nationale des Forêts et Faunes, le volet « Eaux » disparaît. Dans le même temps, le secteur forestier est cogéré par d'autres structures, à savoir : l'Office Guinéen du Bois, la Direction Nationale de la Biodiversité et des Aires protégées, le Centre national de la Promotion de la Foresterie Communautaire et privée, le Centre Forestier de Nzérékoré et le Fonds Forestier National.

Le profil historique de l'évolution institutionnelle du secteur environnement montre deux faits constants. Un premier fait constant, qui n'est pas propre à la Guinée, est la difficulté de traduire la pensée environnementale issue des grands foras (Rio, Johannesburg, OMD, ODD, Paris, etc.) dans les attelages gouvernementaux des pays. Un second constat est la sédimentation de mauvaises pratiques qui expliquent en grande partie les dysfonctionnements qui caractérisent la situation actuelle du MEEF. Tous les acteurs rencontrés pointent du doigt cette situation et sont dans l'attente d'une réorganisation du département dans une optique de performance et de mise en avant de la gouvernance environnementale.

1.2. Les défis.

Le formidable capital naturel de la Guinée donne lieu à une véritable ruée vers l'or vert pour satisfaire les besoins d'énergie domestique (charbon de bois) et pour l'exportation. Alors même que perdurent la coupe anarchique du bois et le

braconnage. Les conflits régionaux (Libéria et Sierra Léone) et l'afflux des réfugiés ont pesé sur le patrimoine forestier et faunique.

Cette forte pression sur les ressources naturelles requiert des réponses urgentes et adéquates. Dans le cadre des réponses, le Gouvernement a adopté plusieurs outils: le Plan National d'Investissement en Matière d'Environnement (PNIE) 2013-2017, la Stratégie Nationale sur la Diversité Biologique pour la mise en œuvre des objectifs d'Aichi pour la Guinée (SNDB); la Politique forestière, le Code Forestier, le Code de protection de la faune sauvage et de la réglementation de la chasse, le code de l'environnement en cours de validation et le PNDES, comme référentiel national et dont le pilier 4 est dédié au capital naturel.

Pour le MEEF, le défi majeur demeure le renforcement des capacités techniques, institutionnelles et de gouvernance environnementale du pays engagé sur la trajectoire du développement durable.

CHAPITRE 2. LA STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ACTUELLE DU MEEF

Le chapitre aborde le cadre organique actuel du MEEF et procède à une revue diagnostique des structures. Il est également traité une analyse croisée des conflits inter structures.

2.1. Vue d'ensemble de l'organigramme actuelle du MEEF

Selon le Décret ND/2017/288/PRG/SGG du 03 Novembre 2017, le MEEF a pour mission, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des Eaux et Forêts et de l'Assainissement.

Les attributions spécifiques du MEEF s'articulent autour de la législation et la réglementation, de la conservation, de la protection et de la gestion dans le domaine de l'environnement. Pour assurer sa mission, le MEEF est doté d'un dispositif organisationnel composé de 85 entités, au niveau national et déconcentré figurant dans l'organigramme. En plus, il existe 8 projets, environ 20 points focaux et 3 services financiers. Dans ce dispositif, le Secrétaire Général coiffe l'ensemble des entités, à l'exception du cabinet du Ministre auquel sont rattachés les conseillers.

Les détails sont les suivants :

- Un (1) Cabinet du ministre (avec un chef de cabinet, 4 conseillers et un attaché de cabinet),
- un (1) secrétariat général,
- une (1) direction générale
- trois (3) Directions Nationales,
- onze (11) services d'appui,
- (3) services rattachés,
- huit (8) établissements publics à caractère administratif (EPA),
- (8) huit projets financés par le FEM/PNUD et le Gouvernement Guinéen,
- huit (8) Directions Régionales,
- trente-trois (33) Directions Préfectorales,
- cinq (5) Directions Communales à Conakry, et
- trois (3) organes consultatifs.

Le ministère gère trois (3) des Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME) auxquels la Guinée fait Partie, un (1) par les partenaires au développement sous l'égide de l'Union Africaine. Ces accords sont gérés par une vingtaine de points focaux.

L'organigramme comprend des Services Administratifs et financiers (Division des ressources Humaines, Division Administrative et Financière, Passation de marché, comptabilité matière et contrôleur financier) qui relèvent d'autres Départements Ministériels.

Par ailleurs, on note l'existence d'une Brigade Verte qui ne figure pas dans l'organigramme du MEEF. Cette brigade relève de la gendarmerie nationale. Ses attributions sont conflictuelles avec les attributions des services techniques réguliers du MEEF. Le MEEF doit prêter une attention à cette question et trouver des arrangements institutionnels pour réduire ces conflits.

Enfin, interrogé à travers le questionnaire sur le profil du MEEF, le personnel estime à 56% que l'organigramme actuel du MEEF est peu opérationnel.

2.2. Revue diagnostique des structures

La revue des structures rencontrées est traduite par une série de tableaux suivants qui présentent les missions/ attributions, les ressources (humaines, financières, matérielles), la planification, le suivi évaluation et les forces, faiblesses et contraintes.

Pour des raisons d'organisation du présent rapport, les forces et faiblesses seront traitées dans le chapitre des sous performances.

De façon globale, il est noté que le processus organique est inachevé au regard du décret ND/2017/288/ PRG/SGG du 03 Novembre 2017 portant attribution et organisation du MEEF. Les textes organiques ne sont pas mis à jour ni validés pour un nombre important de services. Ces services qui ne disposent pas de textes participent aux activités par simple routine. A titre illustratif, citons les cas des conseils consultatifs et de certains EPA. Ce manquement se traduit par de nombreux chevauchements et une faible synergie entre les services. De plus, l'absence de fiches et profils de postes pour permettre de savoir qui fait quoi et comment ne fait que tirer vers le bas la performance du MEEF.

La situation particulière des structures déconcentrées mérite une mention spécifique, car elles apparaissent orphelines. Ainsi dans un mémorandum adressé par les directeurs préfectoraux au Ministre, ces directeurs soulignent leurs préoccupations :

- Le manque de crédit de fonctionnement, d'équipement, de logistique, logiciels et fournitures de bureau ;
- Les directeurs préfectoraux sont contournés dans le circuit financier (recettes et dépenses) des Eaux et Forêts, de l'OGUIB ;
- Le non respect de la hiérarchie par la Direction Nationale des Eaux et Forêts et la Direction Générale de l'OGUIB ;
- La faible implication des directeurs préfectoraux dans la gestion des conservateurs de la nature ;
- La difficulté d'accès des Directeurs préfectoraux aux voyages d'études et bourses de formation à l'étranger
- Le manque d'infrastructures adéquates pour abriter les directions préfectorales
» (Mémorandum en date du 16 Mai 2017).

Tableau N°3. Revue des structures

Principaux résultats de l'Audit à la Direction Nationale des Eaux et		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Attributions fixées par Arrêté /2017/1797/ MEEF/CAB, en date du 24 mai 2017 <input type="checkbox"/> Mission : Mise œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines des eaux et forêts et d'en assurer le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> o Conflits d'attributions avec l'OGUIPAR (pour certaines zones de forêts classées) compte tenu du fait que le réseau des AP se superpose quasiment à celui des forêts classées dont la gestion relève de la DNEF. o Manque d'attributions pour les organes du niveau décentralisé (DPEEF).
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Récent apport substantiel de conservateurs paramilitaires 	<ul style="list-style-type: none"> o Vieillessement du personnel ; o Faible maîtrise des effectifs et des carrières o Immobilisme généralisé des agents (durée excessive de plus de 15 ans pour certains aux mêmes endroits) ; o Insuffisance ou manque de motivation du personnel o Immixtion du politique dans la gestion des ressources humaines (nominations, affectations, motivation etc.) o Insuffisance d'évaluation des besoins réels en formations justifiées (en adéquation avec les postes profils) o Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans le domaine de la foresterie, manque d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes)
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> o Insuffisance des ressources matérielles (mobilier de bureau, matériel roulant, matériel informatique et autres outils de travail).
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> o Extrême Faiblesse des moyens de fonctionnement o Insuffisance des financements pour une réalisation adéquate des activités de foresterie en raison de l'arrêt des projets/programmes (programme AGIR depuis 2006), de la faiblesse des subventions de l'état, du manque d'autres sources d'autofinancement (pas d'activités génératrices de
Planification-suivi évaluation - Système d'information de gestion		<ul style="list-style-type: none"> o Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution (faible accès à l'Internet, Absence de statistiques fiables) o Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> o Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques à l'exception des rencontres organisées au Ministère. o Absence de rencontres périodiques avec les services déconcentrés

Utilisation du Corps paramilitaire	<input type="checkbox"/> Apport substantiel en effectif au niveau déconcentré (ce qui constitue un atout pour le remplacement partiel du personnel vieillissant dont la majorité est quasiment en position de retraite imminente .	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'application des dispositions des textes juridiques et réglementaires régissant la gestion du corps des conservateurs (grades et insignes, conditions matérielles, formation, etc. ; ○ Risque de frustration excessive des paramilitaires pouvant entrainer de graves conséquences dans les diverses localités d'affectation ou les conditions de vie et de travail sont difficiles ; ○ Manque d'organe de gestion représentatif des diverses parties prenantes (directions utilisatrices des agents du corps notamment) à l'utilisation du corps paramilitaire des conservateurs ; ○ Faible partage des informations entre toutes les parties prenantes sur la situation du corps paramilitaire. ○ <ul style="list-style-type: none"> › Difficultés d'exercice du commandement en raison de l'effectif élevé des ceux qui ont droit au statut d'officiers supérieurs d'une part, et de la faiblesse de l'effectif des officiers subalternes et agents de rang d'autre part (le mode d'attribution des grades sur la base de l'échelle de la fonction publique a conduit à une inversion de la pyramide chez les conservateurs devenus paramilitaires et frustrations de certains cadres et agents). › Faible niveau de moralité de certains cadres et agents
------------------------------------	--	---

Principaux résultats de l'audit concernant L'Office Guinéen des Parcs et Réserves (OGUIPAR)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	Arrêté No 2010/4644/MEEFDD/CAB/SGG du 26 octobre 2010, portant attribution et organisation de la direction nationale de la diversité biologique et des aires protégées (DNDBAP)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Texte ancien et dépassé ○ Textes d'attributions l'OGUIPAR comme Etablissement Public Autonome (EPA) non encore adopté. ○ Conflits d'attributions avec la DNEF (pour certaines zones contrôlées par l'OGUIPAR) compte tenu du fait que le réseau des AP se superpose quasiment à celui des forêts classées dont la gestion relève de la DNEF. ○ Manque d'attributions pour les organes
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualification convenable pour les postes pourvus • Répartition satisfaisante de l'effectif affecté à l'OGUIPAR (anciens) • Récent apport substantiel de conservateurs paramilitaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faiblesse des effectifs au regard des superficies des zones à protéger (voir ratio) à l'exception des sites côtiers et insulaires ou le personnel est relativement pléthorique ; ○ Insuffisance ou manque de motivation du personnel ○ Insuffisance du niveau de formations spécialisées indispensable pour garantir une bonne protection de la biodiversité (systématique, lutte anti braconnage, écologie, technique vétérinaire etc. ○ Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans le domaine de la conservation, manque d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes régissant le corps des conservateurs etc.). ○ Faible niveau de moralité de certains cadres et agents
Ressources matérielles	Réhabilitation des infrastructures et équipements de Sidakoro dans le cadre du projet UNOPS (Appui à l'opérationnalisation du corps paramilitaire) et mise à disposition de quelques motos et vélos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dégradation accentuée des infrastructures et équipements dans certaines aires protégées (Badiar, Aire transfrontalière Bafing-Falémé) et Manque dans les autres sites de conservation ; ○ Manque (ou insuffisance) d'équipement de patrouille qui oblige à réduire les parcours de surveillance et l'application de la réglementation
Planification-suivi évaluation - Système d'information de gestion		<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution ; Absence de statistiques fiables et à jour - Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, de communiquer facilement, de rédiger et transmettre des rapports conformes aux attentes dans certains
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques à l'exception des rencontres organisées au Ministère

Principaux résultats de l'Audit au Centre Forestier de Nzérékoré (CFZ)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions /Attributions	Décret D/04/050/PRG/SGG du 1er juillet 2004, le CFZ est érigé en établissement public à caractère industriel et commercial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ancienneté du Textes d'attributions en vigueur qui ne sont plus adaptés à la situation actuelle du CFZ qui a un statut d'Etablissement Public Industriel et Commercial ; ○ Nouveaux Statuts et Règlement intérieurs du CFZ non encore signés ; ○ Conflits de compétences en raison du manque d'harmonisation des
Gouvernance des Aires protégées		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficulté d'assurer une gestion efficace depuis 2008 en raison de l'instabilité des Directeurs du Centre (4 remplacements entre 2008 et 2014) ○ Plans d'aménagements caducs
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de qualification convenable pour les postes pourvus (encadrement) • Récent apport substantiel de conservateurs paramilitaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faiblesse des effectifs de conservation au regard du nombre et des superficies des zones à protéger ; ○ Vieillesse du personnel en place (avant l'affectation des nouveaux conservateurs en 2013) ; ○ Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans diverses thématiques de la conservation, insuffisance d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes régissant le corps des conservateurs etc.) .
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'infrastructures, fourniture de matériels et équipements importants pour le siège à Nzérékoré et au niveau des sites (Ziama, Diécké) dans le cadre de la Coopération allemande 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dégradation accentuée des infrastructures et équipements depuis la fin de l'appui de la Coopération allemande en 2008; ○ Manque (ou insuffisance) d'équipement de patrouille qui oblige à réduire les parcours de surveillance et l'application de la réglementation
Ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> • Appui UNOPS/UE à Ziama 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de financement (y compris pour le fonctionnement) depuis la fin de l'assistance allemande ; ce qui constitue un handicap sérieux pour la planification et réalisation adéquate des activités de conservation.
Planification-suivi évaluation - Système d'information de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de travail consolidé 2018 au niveau site de Ziama • Gestion d'une base de données • Accueil de stagiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution ; ○ Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, de communiquer facilement, de rédiger et
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques à l'exception des rencontres organisées au Ministère

Principaux résultats de l'Audit à l'Office Guinéen du Bois (OGUIB)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<p>Attributions fixées par un arrêté A/2006/2899/ MAEEF/CAB en date du 30 Mai 2006</p> <p>Mission : Mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de transport, de transformation, de préservation, de commercialisation et d'utilisation des bois et dérivés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ancienneté du Textes d'attributions (à actualiser) ○ Conflits de compétences en raison du manque d'harmonisation des textes d'attributions des différentes directions relevant du Ministère de l'environnement, des eaux et forêts (DNEF, DGCN, notamment), brigade verte, notamment ; ○ Manque d'attributions pour les organes du niveau décentralisé ○ Nouveau Texte d'attributions non encore signé.
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de personnel au niveau de certains services déconcentrés ; ○ Vieillessement du personnel d'encadrement expérimenté ; ○ Insuffisance ou manque de motivation du personnel.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Infrastructures (locaux, mobilier de bureaux et équipements connexes) insuffisants ou inappropriés ; ○ Absence de réseau Internet.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ insuffisance des financements pour une réalisation adéquate
Planification-suivi évaluation - Système d'information de gestion		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution ; ○ Absence de statistiques fiables, complètes et régulièrement fournies ○ Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, de communiquer facilement.
Coordination, Coopé- ration		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques

Principaux résultats de l'audit au Centre de Gestion des Monts Nimba et Simandou (CEGENS)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Attributions fixées par un arrêté 2010/4642/MEEDD/CAB en date du 26 octobre 2010 • Mission : coordination, promotion des activités de protection du site patrimonial mondial et la valorisation rationnelle des ressources biologiques et végétales de la chaîne des Monts Nimba et Simandou et leurs zones d'influence : zones tampon et aires de transition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement Public à caractère Administratif et scientifique (EPAS) • Conflits de compétences en raison du manque d'harmonisation des textes d'attributions des différentes directions relevant du Ministère de l'environnement, des eaux et forêts (DNEF, CFZ, COSIE, OGUIPAR, BGEE); • Nouveaux textes d'attributions harmonisés non encore signés.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition de l'effectif disponible satisfaisante au CEGENS. • Récent apport substantiel de conservateurs paramilitaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance du personnel au niveau des sites de conservation (cadres moyens) au regard des superficies des zones à protéger ; ○ Vieillessement du personnel d'encadrement qualifié ; ○ Insuffisance de la formation dans certaines spécialités pour garantir une bonne protection de la biodiversité ; ○ Insuffisance de motivation du personnel ; ○ Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans le domaine de la conservation, insuffisance d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes régissant le corps des conservateurs etc.).
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'infrastructures, fourniture de matériels dans le cadre de l'assistance du PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dégradation de certaines infrastructures et équipements dont certaines ont été acquis depuis le démarrage du CEGENS en 1995; ○ Manque (ou insuffisance) d'équipement de patrouille qui oblige à réduire les parcours de surveillance et l'application de la réglementation ;
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de financement qui constitue un handicap sérieux pour la planification et réalisation adéquate des activités.
Planification-suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience d'élaboration de plan d'aménagement notamment dans le cas du Pic de Fon. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible capacité de suivi opérationnel et évaluation par insuffisance de moyens (logistique et outils) permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, collecter convenablement toutes les informations appropriées permettant de rédiger des rapports
Coordination,Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques à l'exception des rencontres organisées au Ministère.
Utilisation du Corps paramilitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Apport substantiel en effectif au niveau des divers sites de conservation (ce qui constitue un atout pour le remplacement partiel du personnel vieillissant dont la majorité est quasiment en position de retraite imminente). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risque de frustration excessive des paramilitaires pouvant entraîner de graves conséquences dans les diverses localités d'affectation où les conditions de vie et de travail sont difficiles ; ○ Manque d'organe de gestion représentatif des diverses parties prenantes (directions utilisatrices des agents du corps notamment) à l'utilisation du corps paramilitaire des conservateurs ; ○ Faible partage des informations entre toutes les parties prenantes sur la situation du corps paramilitaire ; Difficultés d'exercice du commandement en raison de l'effectif élevé des ceux qui ont droit au statut d'officiers supérieurs d'une part, et de la faiblesse de l'effectif des officiers subalternes et agents de rang d'autre part (le mode d'attribution des grades sur la base de l'échelle de la fonction publique a conduit à une inversion de la pyramide chez les conservateurs devenus paramilitaires) et d'une frustration au niveau des subalternes.

Principaux résultats de l'Audit à la Direction Générale de la Conservation de la Nature (DGCN)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Attributions fixées par un arrêté/2017/1796/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 <input type="checkbox"/> mission : Gestion du corps des conservateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problème d'interprétation des textes pour le rattachement de la Direction en charge de la gestion des conservateurs et ses relations avec les Directions techniques utilisatrices des agents conservateurs de la nature. ○ Conflits d'attributions et de hiérarchie avec les autres directions utilisatrices du corps des conservateurs de la nature (DNEF, OGUIPAR, OGUIB, Centre Forestier de Nzérékoré, CEGENS) entraînant des un polycéphalisme difficile à exercer par les paramilitaires.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Récent apport substantiel de conservateurs paramilitaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vieillesse du personnel; ○ Immobilisme généralisé des agents (durée excessive aux mêmes endroits) ; Insuffisance ou manque de motivation du personnel ; ○ Immixtion du politique dans la gestion des ressources humaines (nominations, affectations, motivation etc.). ○ Insuffisance d'évaluation des besoins réels en formations justifiées (en adéquation avec les postes profils) ; ○ Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans le domaine de la foresterie, manque d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes régissant le corps des conservateurs
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources matérielles.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Extrême Faiblesse des moyens de fonctionnement.
Planification-suivi évaluation - Système d'information de gestion		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution ; ○ Faible production de rapports, absence de données statistiques ○ Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, de communiquer
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques utilisatrices du corps des conservateurs de la nature.
Utilisation du Corps paramilitaire	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apport substantiel en effectif au niveau déconcentré (ce qui constitue un atout pour le remplacement partiel du personnel vieillissant dont la majorité est quasiment en position de retraite imminente) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problème de soumission des agents du corps paramilitaires à l'autorité civile ; ○ Faible niveau d'application des dispositions des textes juridiques et réglementaires régissant la gestion du corps (grades et insignes, conditions matérielles, formation etc. ; ○ Frustration excessive et de conflits larvés entre corps paramilitaires et personnel non habillé ; ○ Manque de partage des informations entre toutes les parties prenantes sur la situation du corps paramilitaire affecté à différents endroits du pays ; ○ Difficultés d'exercice du commandement en raison de l'effectif élevé des ceux qui ont droit au statut d'officiers supérieurs d'une part, et de la faiblesse de l'effectif des officiers subalternes et agents de rang d'autre part (le mode d'attribution des grades sur la base de l'échelle de la

Principaux résultats de l'Audit à la Direction Nationale de l'Environnement (DNE)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Attributions fixées par Arrêté 2017/1798/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017. • Mission : mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'environnement et d'en assurer le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conflits d'attributions avec la DNEF, l'Unité Climat, la DNGSPC, le Centre de Gestion du milieu marin, COSIE notamment ; ○ Manque d'attributions pour les organes du niveau décentralisé.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Présence du personnel au niveau régional et préfectoral. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance du respect de la hiérarchie, de l'autorité du niveau régional ; ○ Vieillesse du personnel; ○ Immobilisme généralisé des agents (durée excessive aux mêmes postes ou lieux de travail) ; ○ Insuffisance ou manque de motivation du personnel ; ○ Immixtion du politique dans la gestion des ressources humaines (nominations, affectations, motivation etc.) ; ○ Insuffisance d'évaluation des besoins réels en formations justifiées (en adéquation avec les postes profils) ; ○ Difficultés d'opérationnalisation des nouveaux agents affectés en raison de diverses contraintes (insuffisance de formation dans le domaine, manque d'infrastructures et matériels, faible application des dispositions du volet militaire des textes régissant le corps des conservateurs etc.) .
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources matérielles (mobiliers de bureau ; matériel informatique, moyen de transport). ○ Exiguïté et insuffisance des locaux.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Extrême Faiblesse des moyens de fonctionnement ; ○ Insuffisance des financements pour une réalisation adéquate des activités en raison de la faiblesse des subventions de l'état (Budget national alloué au MEEF), du manque d'autres sources d'autofinancement (pas d'activités génératrices de revenus comme le
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de programmation opérationnelle par manque de moyens pour l'exécution ; ○ insuffisance de données statistiques ○ Insuffisance de suivi opérationnel et évaluation par manque de moyens logistique permettant d'effectuer des déplacements sur le terrain, de communiquer facilement, de rédiger et transmettre des rapports conformes aux attentes dans certains cas etc.
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres directions techniques à l'exception des rencontres organisées au Ministère

Principaux résultats de l'Audit au Centre de Protection du Milieu Marin et des Zones Côtière (CPEMMZC)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Attributions fixées par un arrêté 2017/1803/ MEEF/CAB non daté • Mission : Mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de prévention du milieu marin et de protection des zones côtières contre toutes les formes de pollutions et de dégradation et d'en assurer le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conflits d'attributions internes notamment avec l'OGUIPAR concernant les aires marines, la DNE ; ○ Conflits d'attributions externes avec la marine marchande ; ○ Certains Textes réglementaires ne sont pas encore signés.
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines qualifiées ; ○ Certains postes ne sont pas encore pourvus.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources ; ○ Exiguïté des locaux.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources. ○ Existence selon texte d'un compte spécial ouvert dans les écritures du trésor public, pas d'information.
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible en raison du manque de moyens pour l'exécution des activités.
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de cadre de concertation avec les autres services techniques dont la DNE ; ○ Insuffisance de collaboration avec l'habitat (domaine public maritime : difficultés d'application des textes ; problèmes administratifs).

Principaux résultats de l'Audit au Centre d'Observation, de Surveillance et d'Information Environnementale (COSIE)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<input type="checkbox"/> Existe un arrêté A/2005/03592/ME/ CAB en date du 27 juillet 2005 portant attribution et organisation du Centre National d'Observation et de suivi environnemental (CNOSE)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Textes d'Attributions d'EPA non acquis ○ Textes relatifs à COSIE pas disponibles, mais plutôt pour CNOSE ○ Conflits d'attributions avec la DNEF, le BGEE, la DNE ○
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines ○ qualifiées Certains postes ne sont pas encore pourvus
Ressources matérielles		Insuffisance des ressources Exiguïté des locaux <ul style="list-style-type: none"> ○ ○
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible en raison du manque de moyens pour l'exécution des activités

Principaux résultats de l'Audit à l'Unité Climat		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Attributions fixées par un arrêté 2017/1805/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 • Mission : Mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de lutte contre les changements climatiques et d'en assurer le suivi. • Service rattaché 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conflits de compétences (d'attributions) avec la DNE ○ Le point focal sur le changement climatique est à la DNE ○ Gestion des conférences des Parties (COP au changement climatique) par la DNE, ○ Mission vidée de son contenu
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines qualifiées ○ Certains postes ne sont pas encore pourvus ○ Faible assiduité de certains agents ○ Inadéquation de la formation des nouveaux fonctionnaires avec les activités de l'unité climat
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources ; ○ Exiguïté des locaux.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de réaffectation interne du budget national alloué au MEEF ○ Manque de ressources pour financer les activités programmées (immobilisme)
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'activité en raison du manque de ressources financières
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○

Principaux résultats de l'Audit au Centre de Gestion des Catastrophes et des Urgences Environnementales (CNGUE)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> □ Attributions fixées par un arrêté 2017/1803/MEEF/CAB non daté □ Mission : Mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de prévention et de gestion des catastrophes et urgences environnementales et d'en assurer le suivi . □ Service rattaché 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'arrêté d'attributions n'est pas daté ○ Manque de référence à la coordination avec les autres secteurs impliqués dans la gestion des catastrophes dans le pays ○ Conflits de compétences internes avec la DNE, le Milieu marin, ○ Conflits de compétences externes avec le CENA (MATD), la protection civile.
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines qualifiées en conformité avec les attributions ○ Certains postes ne sont pas encore pourvus Non représenté au niveau
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources Exiguïté des locaux
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources ○ Prévu un compte spécial ouvert dans les écritures du Trésor Public, pas d'information
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible en raison du manque de moyens pour l'exécution des activités
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de collaboration avec l'habitat (domaine public maritime : difficultés d'application des textes ; problèmes administratifs
Utilisation du Corps paramilitaire		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources ○ Exiguïté des locaux

Principaux résultats de l'Audit à la Direction Nationale de l'Assainissement et du Cadre de Vie (DNACV)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> Attributions fixées par l'arrêté/2017/1799/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 Mission : la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'assainissement et d'amélioration de la qualité du cadre de vie des populations et d'en assurer le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conflits externe d'attributions (à aplanir) avec l'agence nationale de l'assainissement crée au Ministère de l'administration du territoire ○ Représentation insuffisante au niveau déconcentré ○ Manque de textes d'attributions pour le niveau déconcentré
Ressources humaines	Apport en jeunes fonctionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible qualification des jeunes fonctionnaires pour le secteur
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisances de moyens (locaux, équipement)
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisances des ressources financières pour la planification, et mise en œuvre des activités malgré l'adoption de la politique nationale de l'assainissement
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'activités en raison de l'insuffisance des moyens

Principaux résultats de l'Audit du Conseil National de Gestion des Produits et Substances Chimiques (CNGSPC)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Textes d'Attributions non encore signés ; ○ Conflits d'attributions potentiels avec plusieurs organes (Laboratoire, DNE, CNE notamment).
Ressources humaines	Affectation de 9 nouveaux fonctionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ○
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisances de moyens.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisances des ressources financières pour la planification, et mise en œuvre des activités envisagées.
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'activités en raison de l'insuffisance des moyens.

Principaux résultats de l'Audit au Bureau de Stratégie et Développement (BSD)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> ε Attributions fixées par un arrêté é 2010/4643/MEEFDD/CAB/SGG en date du 26 octobre 2010 ε Mission : Coordination, conception et élaboration des politiques, stratégies et programmes du développement en charge de l'Environnement et du Développement durable et d'en 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conflits d'attributions avec le BGEE, le PNEDD, le CNDD ; ○ Texte d'attributions ancien (à réactualiser et harmoniser avec la situation actuelle).
Ressources humaines	Affectation de 16 jeunes fonctionnaires dynamiques et engagés	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des capacités techniques ; ○ Poste de directeur adjoint et de 2 chefs de division non fonctionnels ○ Déficit de personnel qualifié (niveau encadrement notamment). Faible capacités techniques des cadres nouvellement affectés
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement et locaux requis.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de budget et impossibilité de trouver d'autres ressources pour le fonctionnement et les missions de terrain, malgré l'appui du projet PASAG, en phase de clôture.
Planification-suivi	<ul style="list-style-type: none"> ε Efforts louables en cours pour planifier et partager l'information ε Production du rapport 2017 en conformité avec la lettre de Mission du Premier Ministre ε Elaboration du premier CDMT du MEEF, 2019-2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible ressources par rapport aux attributions. Absence de structures et de personnes en charge des statistiques du MEEF.
Coordination, Coopération	<ul style="list-style-type: none"> ε Participation au réseau des BSD du secteur rural. ε Dialogues avec les PTF. ε cellules régionales des Bureaux de Stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organe très peu mis en valeur (peu connu ou sollicité par les autres organes) . ○ Insuffisance des effectifs au niveau des cellules régionales

Principaux résultats de l'Audit du Programme de l'Environnement et Développement Durable (PEDD)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Texte d'attributions non encore signé ○ Conflits d'attributions avec le BSD ○ Problème de positionnement dans l'organigramme du MEEF (forme, rôle à jouer et rattachement)
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Effectif limité.
Ressources matérielles	□ Projets en cours	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exiguïté des locaux.
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de concertation et de coordination avec certains organes du MEEF ○ Faible lisibilité des actions conduites.

Principaux résultats de l'Audit à la Division des ressources humaines (DRH)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion interne conduite sur les RH avec des recommandations précises (septembre 2018) • un système informatisé des ressources humaines en cours pour tous les départements 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines ○ Absence d'outils de gestion du personnel et de leur positionnement ○ Faible connaissance des effectifs. Pas de gestion des carrières
Ressources humaines	Affectation de jeunes fonctionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ○
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de mobilisation des crédits demandés. Faible niveau d'équipement. Absence d'Internet.
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'activités en raison de l'insuffisance des moyens. Contournement dans les affectations/réaffectations de certains cadres et agents du MEEF

Principaux résultats de l'Audit du Conseil National de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<p>Mission : Evaluer l'ensemble des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'Agenda 21 en Guinée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ancienneté du texte d'attribution (à réactualiser et harmoniser avec la situation actuelle sur la base du Code de l'environnement en cours d'adoption) ; ○ Tous les postes prévus ne sont pas pourvus ; ○ Pas de fonctionnement autonome ; ○ Conflits d'attributions avec d'autres services, notamment avec BSD, DNGSPC
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement et locaux requis.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de budget et difficultés de mobilisation d'autres ressources.
Planification-suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration en cours de la stratégie Nationale de 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible niveau d'activités par rapport aux attributions
Coordination, Coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable participe au conseil de Cabinet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organe très peu mis en valeur (peu connu ou sollicité par les autres organes et services techniques)

Principaux résultats de l'Audit au Fonds Forestier National (FFN)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Textes d'attributions (statut d'EPA) non encore adopté ; Pas de conseil d'administration ○
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines qualifiées.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Exiguïté des locaux
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible Gouvernance financière (procédures et outils collecte des taxes et emplois). Manque de manuel de procédures. ○
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible

Principaux résultats de l'Audit au Fonds de Sauvegarde de l'Environnement (FSE)		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<p>Arrêté N 2010/4640/MEEFDD/CAB/SGG en date du 26 octobre 2010</p> <p>Prévu dans le code de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Statut d'EPA non encore adopté ; Pas de conseil d'Administration ○ Conflits d'attributions avec le Fonds forestier et avec DNE et autres services
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines ; ○ Certains postes ne sont pas encore pourvus.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Exiguïté des locaux
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> • Faible Gouvernance financière (procédures et outils collecte des taxes et emplois). • Manque de manuel de procédures
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible

Principaux résultats de l'Audit au Service Genre et Equité		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté 2015/1257/ du MFPRE-MA /CAB du 20 avril en 2015 • Mission : Mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine du Genre et de l'Equité et d'en assurer le 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible implication dans les orientations du MEEF ; • Faible prise en compte du Genre au sein des services et dans les activités du département.
Ressources humaines	<p>Arrivée massive de jeunes fonctionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines qualifiées ○ Certains postes ne sont pas encore pourvus.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque total de local pour le personnel affecté (seule la cheffe de service dispose d'un bureau récemment et est obligé de faire venir les agents par rotation dans le même bureau exigu et faiblement meublé).
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de ressources financières
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Très peu d'activité en raison du manque de moyens matériels et financiers
Coordination, Coopération		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible (service peu connu ou sollicité par les autres organes du MEEF).

Principaux résultats de l'Audit aux Services Documentation / Communication		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Textes d'attributions ○ Problème de Niveau hiérarchique dans ○ l'organigramme Faible circulation de l'information
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> □ Effectif de jeunes nouvellement affectés. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance de Qualification des ressources humaines
Planification, Suivi Evaluation		<p>Service peu sollicité par les autres structures</p> <p>Difficultés de collecte, de numérisation, d'archivage et de visualisation des documents produits ou existants au niveau du MEEF.</p>
Ressources naturelles		<p>Local inadapté</p> <p>Insuffisance d'équipement</p>
Ressources financières		insuffisantes

Principaux résultats de l'Audit au Secrétariat central		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		Pas de textes définissant sa mission et son organisation ou alors peu connus des autres services.
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines ○ Effectif réduit et vieillissant
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de classeurs et d'un système d'archivage qui nécessite une modernisation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement ○ Traitement manuel des dossiers (manque d'équipement moderne de gestion du secrétariat (organe démuné) ○ Insuffisance de moyens de locomotion
Ressources Financières		Pas de ressources pour le fonctionnement, notamment transport du courrier
Planification-suivi évaluation		

Principaux résultats de l'Audit au niveau des Points Focaux		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<p>Existe une décision D/2016/0012/MEEF/CAB date illisible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission : Assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre des Accords Multilatéraux sur l'environnement auxquels la Guinée est partie prenante. • Cellule rattachée au Conseil National de l'Environnement et du Développement Durable. <p>Existe Arrêté 2013/206/MEEF/CAB/SGG du 20 février 2013 portant désignation de l'organe de gestion, de l'Autorité scientifique et nomination des Points focaux de la CITES en République de Guinée</p> <p>Rattachement DNEF</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documents pas appliqués (points focaux gérés par des individus dans l'opacité, sans concertation avec la hiérarchie des directions dont ils dépendent, ni avec le Ministère) ; ○ Conflits de compétences entre les directions pour le rattachement institutionnel. ○ Dispersion et déperdition des informations techniques et financières. ○ Manque de leadership, Importantes décisions et orientations prises par des personnes physiques et non au niveau de l'Institution qui est le MEEF (personne morale responsable de l'engagement du pays dans le secteur)
Ressources humaines		○ Pas d'informations sur le fonctionnement
Ressources matérielles		○ Pas d'informations sur le fonctionnement
Ressources Financières		○ Pas d'informations sur le fonctionnement
Planification-suivi évaluation		○ Pas de maîtrise du MEEF sur la situation globale sur le fonctionnement.

Principaux résultats de l'Audit au niveau des Directions régionales		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté 2017/1800/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 • Mission : Coordonner de l'élaboration du plan régional sur l'environnement Anime, coordonne, impulse et contrôle l'ensemble des activités des directions préfectorales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Déontologie administrative bafouée par les directions nationales et leurs services déconcentrés ; ○ Insuffisance d'autorité en raison du manque de textes d'attributions, de manuel de procédures ; ○ Faible implication des directions régionales dans les activités développées par le niveau central ; ○ Faible participation aux missions du MEEF à l'étranger
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines ; ○ Effectif réduit et vieillissant.
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement ; ○ Manque de moyens de locomotion.
Ressources financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de moyens financiers
Planification-suivi - évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Absence de plan régional de l'environnement ○ Faible en raison du manque de moyens
Coopération	Bonne collaboration avec les autres services régionaux du secteur rural (agriculture, pêche, élevage, hydraulique)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Absence de cadre de concertation formalisé, ○ manque de ressources nécessaires aux concertations

Principaux résultats de l'Audit au niveau des Directions Préfectorales		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de textes d'attributions formalisés ; ○ Insuffisance de respect du niveau régional en raison du manque de textes d'attributions, de manuel de procédures ; ○ Déontologie administrative bafouée par les directions nationales et par les sections des directions préfectorales ; ○ Insuffisance d'autorité en raison du manque de textes d'attributions, de manuel de procédures ; ○ Faible implication des directions préfectorales dans les activités développées par le niveau central ; ○ Faible participation aux missions du MEEF à l'étranger (ateliers, échanges, conventions) ;
Ressources humaines		<p>Insuffisance des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ; Vieillessement du personnel ○ d'encadrement. <p>Conflits récurrents entre personnel habillé et celui non habillé</p>
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement et de moyens logistiques.
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de moyens financiers.
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible en raison du manque de moyens.

Principaux résultats de l'Audit au niveau du conseiller Juridique		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions		<ul style="list-style-type: none"> ○ Surcharge de travail de la seule personne traitant les multiples dossiers juridiques liées à l'ensemble des accords multilatéraux et activités des acteurs du terrain
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance des ressources humaines
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement et de moyens logistiques
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de moyens financiers
Planification-suivi évaluation		

Principaux résultats de l'Audit au niveau de l'Inspection Générale		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	Arrêté N2012/10048/MDEEF/CAB/SGC Mission : veiller au respect de l'application de la législation et de la réglementation en vigueur dans les domaines de compétence du département et d'en assurer le suivi.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation des attributions ○ Missions de contrôle effectuées selon la volonté des Chefs (au cas par cas)
Ressources humaines	Arrivée importante de jeunes cadres	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation
Ressources matérielles		<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance d'équipement et de moyens logistiques
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de moyens financiers
Planification-suivi évaluation		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pas d'outil de contrôle formalisé ○ Faible en raison du manque de moyens

Principaux résultats de l'Audit au niveau Comptabilité matière, contrôle financier		
Aspect considéré	Forces	Faiblesses / Contraintes
Missions / Attributions	Services d'appui relevant d'autres Ministères	○
Ressources humaines		○ Insuffisance des ressources humaines
Ressources matérielles		○ Faible niveau d'équipement
Ressources Financières		<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficultés de mobilisation des crédits demandés ○ Faible taux d'exécution du budget ○ Faible volume des crédits ○ Faible exécution des marchés publics ○ Faible collaboration avec la DAF
Planification-suivi évaluation	Concertation avec le BSD notamment lors de l'élaboration des rapports périodiques et du CDMT du MEEF.	○

2.3. Analyse croisée des conflits inter structures.

La revue des structures est complétée par le tableau N4 synoptique qui montre les conflits inter services. Le tableau ci-dessus indique clairement l'ampleur des conflits d'attributions/chevauchements qui résulte surtout du manque d'harmonisation formelle d'une part, et d'autre part du fait que plusieurs organes s'arrogent des attributions au gré des changements de ministres.

Tableau N° 4 : Tableau synoptique des conflits

Tableau Synoptique des Conflits d'attributions /Compétences /Hiérarchies internes des services techniques et Organes consultatifs du MEEF																			
	ORGANES CLES (Services techniques)																		
	DNEF	OGUIPAR	OGUIB	Centre Forestier Nzérékoré	CEGENS	DNE	BGEEEE	COSIE Centre Gestion Milieu Marin	Unité Climat	Centre Gestion des catastrophes	Laboratoire	DNGPSC	DNACV	Fonds Forestier	Fonds Sauvegarde	BSD	PNEDD	Conseil National Environnement	DGCN
ORGANES CLES (Services techniques)																			
DNEF																			
OGUIPAR	x																		
OGUIB	x																		
Centre Forestier Nzérékoré	x																		
CEGENS	x	x																	
DNE	x																		
BGEEEE																			
Centre de Gestion du Milieu Marin																			
COSIE	x																		
Unité Climat																			
Centre de Gestion des catastrophes																			
Laboratoire																			
CNGPSC																			
DNACV																			
Fonds Forestier																			
Fonds Sauvegarde																			
BSD																			
PEDD																			
Conseil National de l'Environnement																			
DGCN	x	x	x	x	x														

LEGENDE	
DNEF	Direction Nationale des Eaux et Forêts
OGUIPAR	Office Guinéen des Parcs et Réserves
OGUIB	Office Guinéen du Bois
CEGENS	Centre de Gestion des Monts Nimba et Simandou
DNE	Direction Nationale de l'Environnement
BGEEEE	Bureau Guinéen d'Etudes et d'Evaluation Environnementales
COSIE	Centre d'Observation, de Surveillance et d'Information Environnementale
CNGPSC	Centre National de Gestion des Produits et Substances Chimiques
DNACV	Direction Nationale de l'Assainissement et du Cadre de Vie
BSD	Bureau de Stratégie et Développement
PEDD	Programme de l'Environnement et Développement Durable
DGCN	Direction Générale de la Conservation de la Nature

CHAPITRE 3: LES MARQUEURS DE SOUS PERFORMANCES DU MEEF

Le chapitre présente une matrice Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM) et traite des marqueurs de sous performances. Certains des marqueurs sont ici développés, d'autres sont traités dans les recommandations.

3.1. Les forces et faiblesses

L'exploitation de la revue diagnostique des structures et de la documentation permet de présenter un FFOM du MEEF, comme dans le tableau N 5. Le MEEF devra prendre en grande vigilance les menaces qui pèsent sur le département, en particulier la grande frustration du personnel qui, compte tenu de sa position dans la gestion des ressources naturelles, développe des arrangements peu orthodoxes et peu favorables à une bonne gouvernance environnementale. Une des conséquences est la détérioration accentuée du capital naturel.

Tableau 5 : MEEF-FFOM (FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES)

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté exprimée du Ministre d'Etat actuel de redynamiser le MEEF • Volonté exprimée par le personnel de sortir leur département de la situation critique actuelle • Elaboration d'un projet de CDMT sectoriel MEEF 2019-2021 • Mise en place d'un groupe de réflexion interne qui a formulé une proposition d'orientations stratégiques et opérationnelles du MEEF • Amélioration de la communication grâce à un travail acharné du Bureau de Stratégie et de Développement. • Evaluation positive par le Premier Ministre de la mise en œuvre par le MEEF de la lettre de Mission de 2017 • Existence du corps paramilitaire des conservateurs de la nature • Ratification et mise en œuvre des principales conventions relatives à la gestion de l'environnement (changement climatique, diversité biologique et désertification) • Disponibilité des PTF à accompagner un MEEF mieux organisé et efficace • Existence du PNDES référentiel National du Développement avec un Pilier 4 dédié au capital naturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre organique inachevé (textes non appliqués, textes anciens, textes nouveaux pas validés,) • Manque de cadres de concertation et de prise de décision • Conflits de compétences/ chevauchements, manque de synergie/esprit équipe • Insuffisance des ressources financières • Faible gouvernance financière des fonds créés pour la gestion de l'environnement (FSE, FFN) • Insuffisance des ressources humaines qualifiées • Insuffisance des équipements et infrastructures ; • Absence d'organes de contrôle à certain niveau (CA); • Insuffisance de suivi opérationnel • Services déconcentrés orphelins 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et stratégies dans plusieurs domaines • Existence de textes législatifs et réglementaires actualisés • Volonté du Gouvernement de conduire à terme un agenda de réformes pour rehausser la gouvernance des politiques publiques et adopter un standard de qualité de norme internationale. • Existence du PNDES, référentiel national du développement avec un Pilier 4 dédié au capital Naturel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trajectoire d'abandon et de perte de crédibilité • force d'inertie interne issue des positions conflictuelles des cadres • Faible mise en œuvre de toutes les recommandations antérieures • Faible application des textes • Non subvention du gaz butane • Faible niveau de connaissances des ressources naturelles (forêts, faune, eaux, etc.). • Faible motivation du personnel et frustration • Extrême Faiblesse des moyens de fonctionnement • Risque de frustration des paramilitaires pouvant entraîner de graves conséquences sur la gestion des ressources dans les diverses localités d'affectation ou les conditions de vie et de travail sont difficiles • Problème de soumission des agents du corps paramilitaires à l'autorité civile

3.2. Les marqueurs de sous-performances

Le Diagnostic institutionnel et organisationnel effectué dans le cadre de l'audit 2018 (revue documentaire, entretiens, focus group, visites de terrain) a permis d'identifier de grandes faiblesses. Après traitement analytique, ces faiblesses ont été regroupées comme des marqueurs de sous performances du MEEF. Tous les marqueurs ont un dénominateur commun : un déficit manifeste de gouvernance administrative, financière et environnementale.

Le tableau N 6 restitue ces marqueurs. Un regroupement a été opéré selon 4 axes de performance (i) leadership, orientations stratégiques et Gouvernance. Cet axe recoupe la vision, le mandat, la gouvernance, l'élaboration des politiques et des stratégies, la coordination interne/mise en cohérence, le dialogue intersectoriel, et l'alignement avec le PNDES adopté par le Gouvernement comme cadre de référence national du développement (ii), les ressources et processus (architecture organisationnelle et fonctionnalité, ressources humaines, ressources financières, ressources communicationnelles, outils et procédures de travail, programmation, esprit d'équipe, cadre de travail, etc.), (iii) produits et services (réalisation des programmes, expertise, redevabilité, etc.) et (iv) suivi-évaluation.

TABLEAU N° 6 : LES MARQUEURS DES SOUS PERFORMANCES

Marqueurs des Sous Performances (MEEF)	
Axes de performances	Marqueurs
Leadership, orientations stratégiques et Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Des compétences régaliennes non alignées sur le référentiel national de développement (PNDES) • Un leadership affaibli • Des taxes et redevances environnementales recouvrées et utilisées, avec une faible traçabilité/transparence et à faible efficacité • Une culture managériale qui peine à s'instaurer (mécanismes de coordination, outils, méthode de travail et circulation de l'information) • Un dialogue intersectoriel limité • Une perte de crédibilité vis-à-vis des acteurs (OSC, ONG et PTF)
Ressources et processus	<ul style="list-style-type: none"> • Des directions et services dépourvus de textes ou dotés des textes non conformes • Des services déconcentrés démunis (équipements, ressources humaines et financières) avec des directeurs régionaux sans autorités sur les services • Un budget hyper modeste, difficilement mobilisable et faiblement réalloué aux services techniques • Des ressources humaines de faibles compétences, peu motivées, avec un esprit d'équipe quasi inexistant, plus concentrées au niveau national que déconcentré. • Une désespérance du personnel, notamment sa composante jeunes fonctionnaires
Produits et services	<ul style="list-style-type: none"> • Un faible niveau de production et partage des connaissances • Des produits et services délivrés mitigés
Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Une gestion axée sur les résultats méconnue

3.3. Quelques marqueurs spécifiques

Il est mis en exergue les marqueurs suivants, d'autres seront traités dans la partie recommandations.

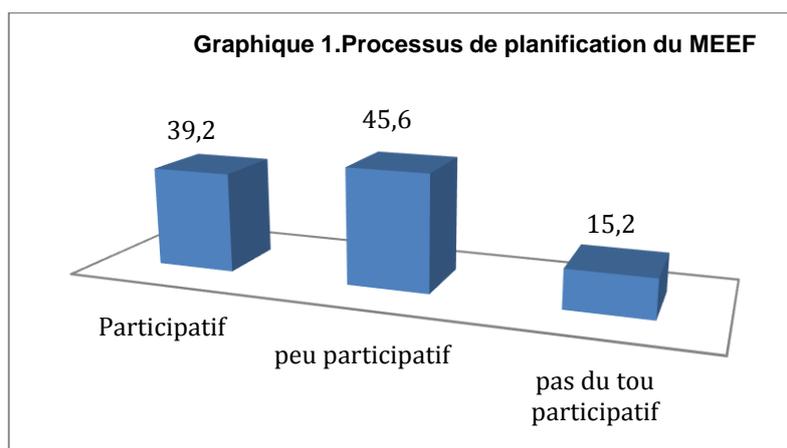
Le processus décisionnel au niveau du MEEF

Le personnel du MEEF ne semble pas se faire une idée précise du processus de prise de décision. Il estime que ce processus est très peu participatif (45,6% des répondants). Invité à citer une force du MEEF, un cadre du niveau régional citera l'accès rapide au compte rendu du conseil de cabinet qui est régulièrement transmis par le BSD. Ce conseil constitue une instance d'échanges d'information.

Le processus de prise de décision semble souffrir d'une faible circulation de l'information, d'une faible implication des services, notamment des services déconcentrés et de l'absence de cadres de concertations. De plus, les services rendent très peu compte de leurs activités qui sont souvent réduites à la participation à des ateliers.

La planification et le suivi- évaluation du MEEF

Interrogé sur le processus de planification, le personnel du MEEF estime à 47% que celui-ci est peu participatif (Voir graphique 1).



Il faut reconnaître que la pluralité des outils ne facilite pas le processus (politique environnementale, politique forestière, mission et attribution du MEEF et des services techniques, etc.). La Guinée a adopté par décret D/2013/028/PRG/SGG une politique nationale de l'environnement. Cette politique devait être mise en œuvre à travers « les Programmes Régionaux d'Investissement pour l'environnement (PRIE) qui intègrent les programmes et plans d'action sectoriels de départements ministériels, les programmes régionaux et communaux de développement et les programmes d'intervention des ONG, les actions de soutien du secteur privé et autres partenaires internationaux de développement en charge de l'environnement. ». Ces PRIE n'ont pas été opérationnels.

Outre l'existence d'un BSD chargé de faciliter le processus de planification, une innovation réside dans l'élaboration du PNDES, cadre de mise en cohérence et de la lettre de mission du Premier Ministre.

En début de chaque exercice, chaque Ministère reçoit du Premier Ministre, une lettre de mission qui lui fixe des objectifs et des priorités de développement sectoriel. Les budgets alloués sont fonction de cette lettre de Mission (article 18, L/2018/025/A relative à l'organisation générale de l'administration publique, promulguée en juillet 2018.). Il ressort cependant que les différents plans de travail et rapports d'activités des directions techniques examinés montrent qu'il n'y a pas forcément de cohérence avec cette lettre de mission. Les activités sont très éparpillées et les rapports produits sont dans des formats très divers et sont peu informatifs. Et en réalité les montants alloués aux services sont nettement insuffisants pour conduire des activités significatives.

Malgré cette diversité, le Bureau de stratégie et développement a pu produire des rapports annuels pour l'année 2017 consolidés et relatifs au niveau d'exécution de la Lettre de Mission du MEEF, aux activités annuelles et au niveau de mise en œuvre du PNDES. Le rapport passe en revue la mise en œuvre de la lettre de mission du Premier Ministre qui porte sur la gouvernance environnementale, le renforcement des capacités des agents, la conservation de la nature, les textes réglementaires et législatifs, le suivi des conventions et accords multilatéraux, la restauration de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie. Le rapport se félicite des résultats obtenus. Il est souligné que la réalisation des activités régaliennes des services techniques et celles des programmes et projets ne figurent pas explicitement dans la lettre de mission du MEEF.

Le rapport du BSD fait le point sur le niveau de mise en œuvre de la Lettre de mission du MEEF, exercice 2017. Dans ce document, les taux de réalisation sont clairement indiqués. Le rapport d'activités 2017 reconnaît la nécessité de renforcer le caractère opérationnel des Directions

Techniques du MEEF tant au niveau central que déconcentré, de mettre en place un système de suivi, une base de données et un site Web du MEEF. Le rapport aborde le Budget National de Développement (BND) du MEEF qui est d'environ 75 milliards de GNF. Il a été exécuté à plus de 95%. Ce budget est jugé modeste et très insuffisant. C'est un budget de fonctionnement (salaires), l'investissement représente environ 14 %. La capacité de mobilisation des financements est jugée très faible par le rapport qui souligne la faible capacité du Ministère dans l'identification, la formulation des projets ainsi que dans la recherche et la gestion des financements des programmes et projets. Les principaux partenaires du MEEF sont l'Union Européenne (conservation et corps des conservateurs via UNOPS), le FEM (renforcement des capacités), la BID (gestion des ressources naturelles) et le PNUD (recherche de financement) et des sociétés minières.

En août 2018, le Premier Ministre a communiqué les résultats de l'évaluation de la performance des départements ministériels au titre de l'exercice 2017. Il a été attribué au MEEF la note 2,05/3 et indique que la performance du Département, au titre de l'année 2017, est satisfaisante au vu des résultats atteints des actions prioritaires (Circulaire 0236/CAB/SPPMIDC, en date du 17/08/18 à l'attention des membres du Gouvernement). Cette appréciation constitue un encouragement au personnel et traduit une nouvelle volonté de la nouvelle équipe du Ministère d'aller de l'avant.

Pour l'exercice 2018, la lettre de Mission du Premier Ministre se réfère explicitement au PNDES. L'examen de certains PTA 2018 des services du MEEF montre que les directeurs techniques ont tendance à prendre comme base de programmation leurs attributions spécifiques. Ces attributions sont souvent kilométriques et les services ne disposent pas d'outils pour en assurer un suivi régulier.

Les visites dans les 2 régions ont permis de noter des lueurs d'espoirs. Il s'agit d'un travail soutenu développé par l'équipe du Parc de Ziama qui dispose d'un Plan de Travail Annuel élaboré comme une plateforme fédérant tous les appuis reçus. Cette équipe a mis en place une base de données sur les patrouilles de surveillances. Elle accueille des étudiants pour leurs mémoires, etc. Le parc est appuyé par l'UE à travers le projet piloté par UNOPS.

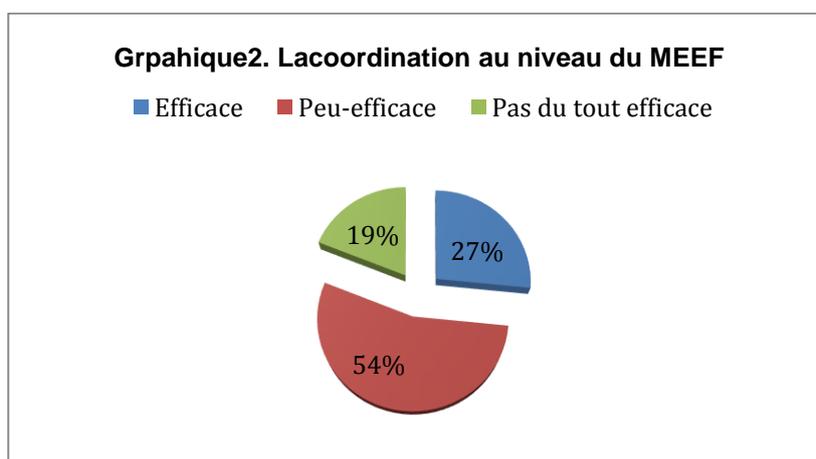
Il s'agit aussi du travail d'organisation du directeur régional du MEEF de Faranah qui, sans grands moyens, produit des rapports d'activités et a engagé un travail pour produire un répertoire des établissements classés dans la région. A titre illustratif, le rapport daté de février 2018, présente des informations permettant une meilleure connaissance de la région de Faranah (administration, réseau hydrographique graphique, végétation, sols, climat). Le rapport fournit des informations sur la situation du personnel de la DREEF et sa répartition (268 agents), sur les activités réalisées, sur la situation des forêts classées et des installations et établissements classés. Le rapport aborde également le partenariat avec les ONG. Il présente la situation de recouvrement des redevances forestières 2017 dans les quatre préfectures de la région et la répartition des recettes perçues selon l'article 4 de l'arrêté conjoint A/2016/6009/MEEF/SGG par préfecture. Cette situation porte sur un montant GNF de 837466532, assortie de commentaires. Le rapport présente enfin les difficultés et formule des recommandations. Ce rapport constitue une bonne pratique à vulgariser.

Le MEEF vient d'adopter un CDMT 2019-2021, comme instrument de programmation et de gestion du budget de l'Etat. La réforme envisagée est de faire du CDMT un outil de basculement vers l'approche budget programme. Un effort soutenu est réalisé dans le CDMT pour aligner la programmation du MEEF sur PNDES. Cela constitue un argument fort pour aligner le cadre organique et intentionnel du MEEF au PNDES, comme suggéré par le présent audit. Il semble cependant utile d'assurer une plus grande appropriation de cet outil par le personnel du MEEF à travers des séances de travail avec chaque direction technique.

La coordination actuelle des structures et des programmes

Sur instruction du Premier Ministre, tous les Ministères tiennent le lundi matin leur conseil de cabinet. Ce conseil regroupe tous les responsables du Ministère. Celui du MEEF regroupe une trentaine de personnes. Ce conseil constitue un espace d'échanges d'information et de prise de décisions.

Interrogé sur la coordination au niveau du MEEF, le personnel estime à 54% (43/79) que la coordination est peu efficace (Voir graphique 2). En dehors du conseil de cabinet, il n'existe pas d'autres mécanismes. Il avait été mis en place un cadre plus restreint regroupant les directions techniques et le cabinet pour examiner les aspects techniques. Cette initiative n'a pas perduré. Dans la littérature consultée, on note des initiatives innovantes comme celle d'un collège des directeurs préfectoraux dont l'unique rencontre a permis l'élaboration d'un document portant sur leur situation (absence de moyens, problème de déontologie et de transparence sur la collecte des taxes et redevances, etc.). On note aussi, dans la documentation une tentative avortée de mise en place d'un collège des chefs de division.



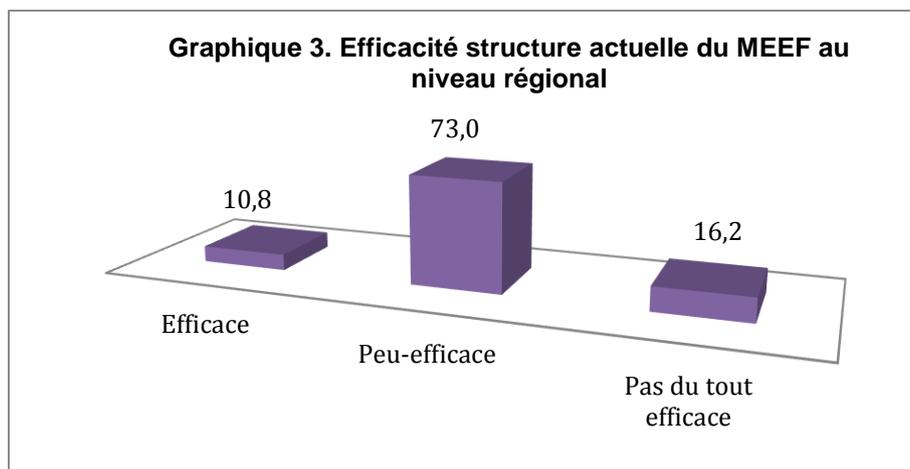
Au niveau intersectoriel, Il convient de noter l'existence d'un réseau formalisé des Bureaux de stratégie et développement des Ministères du développement rural (Agriculture, Elevage, Pêche et Environnement) qui commencent un début de dialogue initié dans le cadre du PASAG (Projet d'Appui au Secteur Agricole de Guinée), financé par la Banque Mondiale.

En ce qui concerne les programmes, il existe un grand programme de développement durable appuyé par le PNUD. Les responsables de ce programme souhaitent faire muter ce programme vers une structure pérenne du MEEF. Cette mutation pourrait installer une confusion car le développement durable est une compétence régaliennne du MEEF. Il est fortement suggéré de maintenir le statut de programme est de le rattacher de façon explicite par décision au Secrétaire Général du MEEF. D'autres appuis sont notés comme ceux de l'Union Européenne à travers l'UNOPS, qui ne sont pas couverts par le PEDD.

L'efficacité/performance de la structure centrale et des services déconcentrés.

A travers le questionnaire sur le profil du MEEF, le personnel a été Interrogé sur l'efficacité de la structure centrale et des services déconcentrés. Ils sont 56% à considérer que la structure centrale est peu efficace. Pour les services déconcentrés, ils sont 73 % à considérer que la structure décentralisée est peu efficace (voir graphique 3). Les différents entretiens avec les fonctionnaires au niveau régional indiquent que le MEEF est dans une situation critique, une situation de détresse.

Un des gouverneurs de région dresse un diagnostic sans complaisance « La direction régionale ne peut pas faire de résultats car elle ne dispose pas d'affectation budgétaire, ni de logistique, ni du personnel requis ». Le directeur régional et celui du niveau préfectoral sont contournés par les services qu'ils coiffent. Ces services traitent avec les directions nationales. Ils collectent et transfèrent des taxes



La collaboration avec les autres départements ministériels

Compte tenu de son domaine de compétence qui est transversal et multisectoriel, le MEEF entretient des relations avec plusieurs autres secteurs (Elevage, Pêche, Agriculture, Fonction Publique, Administration du Territoire, Mines et Géologie, Fonction publique, Plan et développement Economique, Santé, etc.).

Le MEEF fait partie du secteur dit rural qui regroupe les ministères de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche). Ce secteur bénéficie du Projet d'Appui au Secteur Agricole en Guinée (PASA-G) sur financement de la Banque Mondiale. Ce projet a réalisé un diagnostic institutionnel et organisationnel des institutions du Secteur Agricole (rapport de diagnostic, 2017). Une étude fort intéressante et comparative.

Lors de focus group organisé à Conakry et dans les régions impliquant les BSD du secteur rural, il est ressorti que les recommandations du diagnostic ne sont pas encore mises en œuvre. Le projet PASAG a renforcé les capacités des structures (équipement, mobilier, équipements informatiques, motos, doté les BSD de véhicules, rajeunissement du personnel a commencé pour certains ministères). Un réseau des BSD du secteur commence à être actif dans l'animation de la thématique développement rural et sécurité alimentaire.

Le MEEF entretient des relations avec le Ministère en charge de la décentralisation. Ce Ministère a fait l'objet d'un audit exhaustif en 2016. La séance de travail avec le BSD de ce ministère indique la nécessité d'une meilleure implication des collectivités dans la gestion des ressources naturelles. Il ressort également que les recommandations formulées par cet audit ne sont pas encore mises en œuvre.

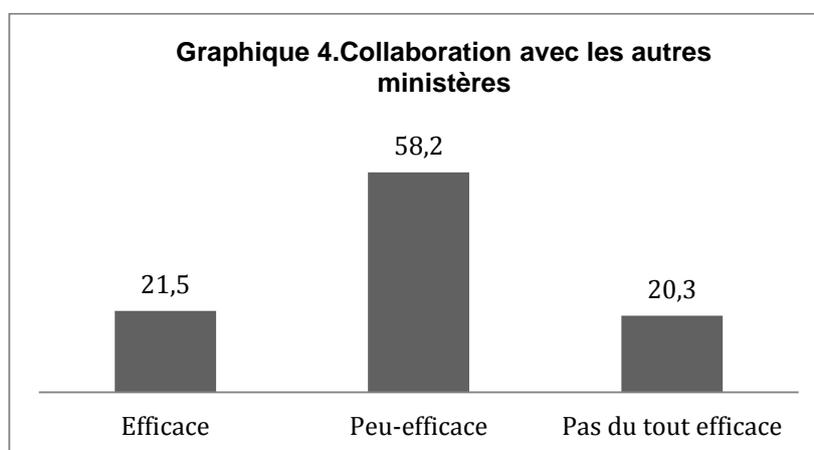
Dans le cadre de la participation des collectivités, une séance de travail a été organisée avec le maire de la Commune de la ville de Nzérékoré. Cette mairie dispose d'un service dit cantonnement forestier qui produit un rapport sur l'exploitation du bois à partir des marchés urbains. La Commune

pointe du doigt les différents conflits avec les services forestiers et en particulier la question de la ristourne sur les redevances forestières dont 40% doivent revenir aux collectivités. La Commune souligne également la question de la faible participation des communautés dans la gestion des ressources naturelles.

Un autre partenariat est celui avec le Ministère des Mines. Il semble que les recettes issues des différents PGES sont difficilement recouvrées.

Le MEEF est doté d'un Conseil National de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD) qui a pour mission d'orienter et de faciliter la définition et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'environnement. Cette commission intersectorielle est peu opérationnelle. Son texte très ancien (2001) doit être réactualisé.

Interrogé sur la collaboration du MEEF avec les autres ministères, ils sont 58% du personnel répondant à considérer que cette collaboration est peu efficace (voir graphique 4).



Une faible culture des textes

Une des faiblesses récurrentes du MEEF est liée à la non application des textes. Trois textes méritent une attention soutenue et devront permettre de mettre à jour les textes actuels. Il s'agit du nouveau code forestier, du projet de code l'environnement et de la loi L/ 2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique, promulguée en juillet 2018. Cette dernière loi sera abordée dans le chapitre recommandations.

Le nouveau code forestier a été adopté et promulgué en 2017. Il reflète les nouvelles réalités forestières nationales, africaines et internationales et inclut plus de détails, notamment les modalités et la durée des différents plans forestiers, plans d'aménagement et de gestion, des agréments et de permis, une liste des droits d'usages forestiers, etc. que l'on retrouvait dans les décrets d'application du code forestier précédent.

Les principaux points d'actualisation du code forestier sont :

- Introduction des définitions et de termes nouveaux ;
- Extension de la définition du domaine forestier, incluant les arbres hors forêt ;
- Introduction d'un objectif de couverture forestière d'au moins 30 % du territoire national;
- Ajout des principes de développement durable, des obligations en matière d'engagements internationaux et africains de la Guinée relatifs aux forêts et des mandats (missions) des principaux organismes en charge des forêts (ministère, DNEF, OGUIB, CFZ, FFN);

- Nouvelles classifications du domaine forestier et caractérisation selon le régime de protection (forêts classées, forêts protégées) et le régime de propriété (forêts de l'État, forêts des collectivités décentralisées, districts et villages, forêts privées, forêts des communautés rurales).

Le nouveau code de l'environnement est structuré en 9 chapitres (au lieu de 7 pour l'ancien) et 233 articles. Les principaux changements intervenus dans le projet de nouveau code sont :

- Intégration des engagements internationaux et communautaires de la Guinée (CEDEAO, UA);
- Intégration des principes qui sont des standards au plan international : Changement climatique, Energie renouvelable, Développement durable, Economie d'énergie etc. ;
- Intégration de la décentralisation ;
- Prise en compte des conventions de Rio, de celle de Paris sur le climat et des objectifs d'Aichi ;
- Proposition des engagements institutionnels, des investissements environnementaux et de la justice environnementale ;
- Proposition de rehausser le niveau des sanctions.

Quelques enseignements

Ils ont été 80 personnes du Ministère qui ont bien voulu répondre au questionnaire anonyme sur le profil de performance du MEEF. L'exploitation du questionnaire permet de tirer les enseignements suivants :

- Les compétences actuelles des directions nationales et des services sont peu claires pour 59%;
- Pour 84%, le MEEF est marqué par les chevauchements entre services du fait de textes pas précis (dans leur formulation et dans l'identification qui fait quoi ?) ou d'absence de textes ;
- Les répondants estiment à 65 % que le personnel est peu compétent, à 79% que le personnel est faiblement déployé, qu'il est peu motivé pour 56 %, peu ponctuel et assidu pour 77% ;
- L'esprit d'équipe est absent est peu ou pas du tout satisfaisant pour 86 % des répondants ;
- La communication est peu efficace pour 58%;
- Les relations au travail sont peu satisfaisantes pour 67% des répondants
- Le cadre de travail offert par le MEEF est peu ou pas du tout satisfaisant pour 89%
- Les relations du MEEF avec les PTF sont peu ou pas du tout efficace pour 62 %
- Les relations du MEEF avec la société civile sont peu ou pas du tout efficace pour 76 %
- Les relations du MEEF avec les producteurs sont peu efficaces pour 68%
- Les outils et procédures de gestion sont peu efficaces pour 59%
- Les dispositif et modalités de renforcement des capacités sont peu efficaces pour 60%
- La gestion axée sur les résultats est peu opérationnelle pour 57%
- 64% estiment qu'ils n'existent pas d'outils et de procédures de gestion des connaissances.

CHAPITRE 4. RECOMMANDATIONS

Après traitement et analyse de l'information collectée, il est proposé un scénario institutionnel et organisationnel traduit à travers cinq (05) recommandations dites stratégiques (Tableau). Pour chaque recommandation, il est décrit les justificatifs et valeurs ajoutées, le contenu opérationnel, les questions critiques, les risques à considérer, les mesures pouvant assurer le succès et les actions à entreprendre. Ces recommandations sont numérotées pour assurer un meilleur repérage et suivi.

Tableau N°: Recommandations Stratégiques

Recommandations	Contenu
Recommandation	Reformuler la mission générale du MEEF et sa dénomination.
Recommandation	Organiser le département autour de trois nouvelles directions nationales fortes
Recommandation 300	Fusionner les 2 fonds FFN et FSE en un fonds unique « Fonds National de l'Environnement pour le Développement Durable (FONEDD) ».
Recommandation	Elaborer un manuel de procédure générale pour le MEEF
Recommandation	Elaborer un plan de renforcement de capacités

4.1. RECOMMANDATION 100 : REFORMULER LA MISSION GENERALE DU MEEF ET SA DENOMINATION

110. Justificatifs et valeurs ajoutées.

Le tableau 7 suivant offre une lecture de l'évolution de la compétence régaliennne du MEEF, pour les années 2013, 2014, 2016, 2017 et 2018. Il ressort de la lecture de cette matrice un va et vient du curseur de la formulation de la mission du MEEF marquée par une grande instabilité et qui étonne pour une structure ministérielle. En 2013 et 2014, un accent est porté sur le développement durable, en 2016, 2017 et 2018 l'accent est mis sur les Eaux et forêts et l'Assainissement. Le focus mis sur les eaux et forêts et l'assainissement est réducteur. Il est en plus conflictuel avec tous les porteurs des autres dimensions de l'environnement.

Tableau N° 7. Evolution du mandat du MEEF

Décret D/2013/ 069/PRG/SGG portant Attributions du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts (MEEF)	Décret D2014/077/PRG/SGG, portant Attributions du (MEEF)	Décret D 2016/141/ PRG/SG portant attributions et organisation du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts	Décret D/2017/288/PRG/SGG portant attributions et organisation du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts
Le Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts a pour mission la conception, l'élaboration, la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des eaux et forêts et développement durable et d'en assurer le suivi.	Le Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts a pour mission, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Développement durable.	Le MEEF a pour mission, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des Eaux et Forêts et de l'Assainissement	Le MEEF a pour mission, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des Eaux et Forêts et de l'Assainissement

Pour certains interlocuteurs, cette instabilité constitue un handicap préjudiciable à un travail cohérent et de longue haleine. Si ce point de vue est sans doute fondé, il reste cependant que l'on peut avoir une autre approche du problème. En effet, depuis le rapport « Notre avenir à tous » (Brundtland, 1987) et les différents foras qui ont suivi, l'environnement a émergé comme une dimension essentielle du développement économique, social et culturel dans tous les pays. Rappelons que le concept de développement durable sera introduit dans l'agenda 21, chapitre 38 pour la mise en œuvre duquel l'Assemblée Générale des Nations Unies, en 1995, a invité les Etats à mettre en place des Commissions de développement durable.

Depuis cette date, les Gouvernements sont dans des processus d'ajustement institutionnel pour positionner le secteur environnement et le développement durable dans leur architecture institutionnelle et dans leurs politiques publiques et stratégies sectorielles.

Il s'y ajoute une autre question celle des décisions et responsabilités politiques en matière de développement durable. Or, dans ce domaine, il faut arriver à des arrangements institutionnels auxquels souscrivent tous les acteurs étatiques et non étatiques. Ces arrangements suggèrent une meilleure gouvernance environnementale permettant une large participation de tous les acteurs aux décisions et au gouvernement de disposer des procédures d'arbitrage entre plusieurs intérêts et usages divergents des ressources naturelles. Aujourd'hui, les décisions n'impliquent que le cercle fermé des agents de l'Etat qui se positionnent selon des intérêts propres.

L'examen de cette question dans les pays de l'Ouest Africain montre ces diverses mutations. La tendance cependant est l'option prise de se placer dans une optique du développement durable : Mali (Ministère de l'environnement, de l'assainissement et du développement durable), Sénégal (Ministère de l'Environnement et du développement durable), Côte d'Ivoire (Ministère de l'environnement et du développement durable), Mauritanie (Ministère de l'Environnement et du développement durable).

En dehors d'une courte période en 2010 où a été érigé un ministère de l'environnement et du développement durable, la dénomination du département est Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts. Il existe au niveau de certains cadres du Ministère un attachement au qualificatif « Eaux et Forêts » justifié par un des interlocuteurs par le fait que dans l'Ouest Africain, la Guinée possède une relique de la forêt primaire qu'il convient de protéger.

Sans conclure le débat, il semble utile de revisiter la dénomination actuelle du Département très orientée sur « Eaux et Forêts » et assainissement. Ces domaines certes constituent une composante majeure du capital naturel en Guinée et pour l'Ouest Africain, mais ils n'épuisent pas la problématique plus globale du capital naturel et du développement durable. Pour s'inscrire dans la trajectoire du développement durable retenue dans le PNDES, il est suggéré d'adopter la dénomination de « Ministère de l'Environnement et du développement durable ».

120. Contenu opérationnel

La proposition est d'aligner la mission du MEEF sur le pilier 4 du PNDES en utilisant l'objectif général, les résultats stratégiques activités pour meubler les attributions du Ministère et des directions nationales. Il semble utile de rompre avec la rédaction kilométrique des attributions spécifiques qui par finit ne sont jamais réalisées. Rappelons que chaque année le Premier ministre adresse, à chaque ministère, une lettre de Mission qui fixe les objectifs et les priorités.

Sur cette base, les attributions seront revues en prêtant une attention aux objectifs/résultats décrits dans le Pilier 4 et en y intégrant un objectif perdu de vue qui est celui de veiller à la prise en compte des principes de développement durable dans les politiques sectorielles de l'État. Il faut également considérer le renforcement des capacités juridiques, institutionnelles et opérationnelles en matière de gestion durable de l'environnement (Pilier 1 du PNDES), les aspects relatifs à une agriculture durable et une industrie propre (Pilier 2 du PNDES).

Il faut aussi intégrer l'implication des Communes et des communautés dans la gestion participative du développement durable, chaînon manquant de la gouvernance environnementale. Il faut enfin prendre en charge le volet coopération, gestion et partage des connaissances.

Dans cet entendement, Il est proposé le tableau N°8 suivant portant nouvelles attributions du Ministère.

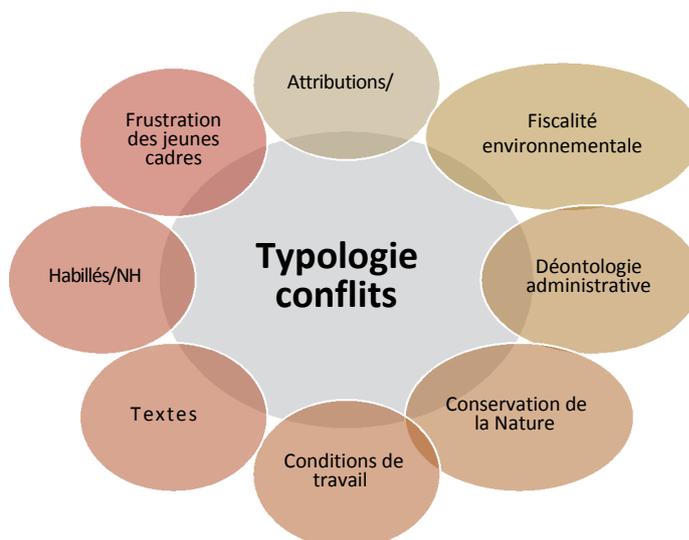
Tableau N°8 Nouvelles attributions du MEEF

Le Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts a pour mission la conception, l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de la gestion durable du capital naturel(Pilier 4 du PNDES) et d' en assurer le suivi- évaluation	
A ce titre, il est particulièrement chargé de :	
Dans le domaine des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la prise en compte des principes de développement durable dans les politiques sectorielles de l'État, • Contribuer au renforcement des capacités techniques, juridiques, institutionnelles et opérationnelles en matière de gestion durable du capital naturel, • Promouvoir la gouvernance environnementale, y compris la participation des collectivités locales et des communautés, • Veiller à l'application des politiques et stratégies adoptées par le Gouvernement dans le domaine de l'environnement et du développement durable (Politique environnementale, politique forestière, etc.) • Contribuer à la lutte contre la corruption, le détournement des deniers publics et la fraude pour restaurer l'image et la crédibilité de l'Etat.
Dans le domaine de l'environnement et de la gestion du capital naturel	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à une gestion rationnelle et durable des ressources naturelles, • Veiller à la qualité du cadre de vie des populations • Assurer la résilience face aux catastrophes et l'adaptation aux changements climatiques, • Veiller à l'application des textes de loi et textes réglementaires adoptés pour une gestion durable du capital naturel, • Contribuer, en collaboration avec les autres parties prenantes, à la lutte contre la criminalité floristique et faunique • Veiller à la réduction des Pollutions et Nuisances
Dans le domaine de la coopération/ partenariat	<ul style="list-style-type: none"> •Promouvoir et développer la coopération sous régionale, africaine et internationale dans le domaine de l'environnement et du développement durable, •Participer aux négociations des conventions et protocoles multilatéraux dans le domaine de l'environnement et de veiller à leur application. •Assurer la mobilisation des ressources auprès des partenaires techniques bilatéraux, multilatéraux et auprès des mécanismes de financement innovants.
Dans le domaine de la gestion des connaissances et bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> •Promouvoir les actions de recherche, d'éducation et de vulgarisation dans le domaine de l'environnement et du développement durable, •Participer aux rencontres, colloques, conférences, séminaires et forums sous – régionaux, régionaux et internationaux traitant des questions relatives aux domaines de compétences du Ministère.

4.2. RECOMMANDATION 200 : REORGANISER LE DEPARTEMENT AUTOUR DE TROIS DIRECTIONS NATIONALES FORTES

210. Justificatifs et valeurs ajoutées

Le MEEF est un espace institutionnel miné par les conflits de compétences ou d'attributions et autres conflits (voir graphique 5, typologie des conflits). Depuis la création du MEEF, chemin faisant, de mauvaises pratiques institutionnelles se sont instaurées qui ont permis l'érection des divisions/services/programmes en entités distinctes dotées/ou pas de textes consacrant leur existence (EPA, Directions générales). Il semble utile de rappeler qu'en 2012, l'Unité climat, le centre de protection du milieu marin et des zones côtières, le service de gestion des catastrophes et des urgences environnementales, l'office guinéen du bois étaient tous des services rattachés au Secrétariat Général. Tous ces services sont actuellement des Directions Générales et des EPA, mais sans textes. Il reste entendu que l'adaptation d'une structure à son contexte est toujours utile, mais en se conformant aux textes.



Conflits d'Attributions

Les exemples illustratifs sont les suivants :

- une stratégie nationale de développement durable est actuellement en cours d'élaboration. L'exercice est piloté par le Conseil National de l'Environnement et du Développement Durable. Or, il existe une direction générale de stratégie et de développement dont les attributions sont claires dans ce domaine « animer et coordonner l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable » (Arrêté N2010/4643/ MEEFDD/CAB/SGG) en date du 26 octobre 2010.
- La revue des attributions montre, par exemple, que celles de BGEEE et du BSD sont similaires sur différents aspects. Il est de même entre la DNEF et l'OGUIPAR, entre la DNE et l'Unité climat, entre COSIE et la DNEF, etc.

Conflit autour de la conservation de la nature. Il constitue un des conflits actuels le plus prégnant au niveau du MEEF. Cette conservation a été très longtemps le domaine réservé du « garde forestier » sympathique, mais le plus souvent redouté par les populations. En Guinée, le corps des gardes forestiers avait été supprimé.

L'élaboration de la Stratégie du Secteur de la Sécurité en Guinée a permis la mise en place, en 2011, du corps des conservateurs de la Nature par restructuration de l'administration de la diversité biologique, des aires protégées et des Eaux et Forêts (Décret D/2011/N008/PRG/SGG, en date du 18 janvier 2012). Ce corps a été doté d'un statut particulier celui du corps des paramilitaires des conservateurs de la Nature (Décret D/295/PRG/SGG, en date du 16 décembre 2011). Il a été initialement rattaché à la Direction Nationale des Eaux et Forêts (Arrêté A/2013/210/MEEF/CAB/SGG, en date du 20 février 2013).

En 2017, un arrêté a porté attribution et organisation de la Direction Générale de la conservation de la Nature (DGCN). (Arrêté/2017/1796/MEEF/CAD, en date du 24 mai 2017).

Rappelons que le corps des conservateurs de la nature est chargé de : « Faire respecter la réglementation dans les aires protégées et le domaine forestier à savoir : parcs nationaux, réserves naturelles intégrales, réserves naturelles gérées, sanctuaires de faune, zones d'intérêt cynégétique, zones humides, zones de chasse, zones de conservation communautaire, zones de conservation privée, paysages, forêts classées de l'Etat, forêts des collectivités décentralisées, domaine forestier non classé ». (Article 3 du Décret D/295/ PRG/SGG).

A titre comparatif, il ressort que dans certains pays (Sénégal, Côte d'Ivoire, Mali, Togo, Niger, Benin), le corps des conservateurs est géré au sein des directions nationales ou générales des Eaux et Forêts, comme division chargée de l'intendance.

Le Département de la fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation qui assure la police des structures et des effectifs de l'administration a produit une note technique pour relever les incohérences des textes relatifs à la DGCN (note en date du 13/09/2017). A date, cette note technique n'a pas eu de suite de la part du MEEF. Une des incohérences a trait à la coexistence d'une Direction générale de la conservation de la nature et des directions des Eaux et Forêts et de l'environnement. La mission d'audit a eu une séance de travail avec la structure de la fonction publique en vue d'assurer une meilleure compréhension du problème. Une solution envisageable est de revoir la direction générale non pas comme structure de la conservation de la nature mais comme entité en charge de la gestion du corps des conservateurs de la nature.

Il reste cependant que cette question de conservation de la nature a rajouté une autre couche dans les conflits de compétences et d'oppositions entre les cadres du MEEF dont certains sont dans des relations à flux tendus. Il est observé en effet que la gestion du corps paramilitaire figure toujours dans les attributions de la DNEF (Arrêté N 2017/1797/MEEF/CAB portant organisation et attributions de la DNEF).

En plus des attributions, il existe des chevauchements en grand nombre, entre la DNEF et OGUIPAR pour la gestion de la Forêt, entre la DNE et la BGEEE, pour le suivi de l'environnement, entre la DNEF, OGUIB et la brigade verte au sujet de la police forestière, etc. Il est aussi noté des conflits de compétences dans le domaine de l'eau, dans celui de l'assainissement entre le MEEF et d'autres départements. Il est enfin noté des conflits avec les sociétés minières qui reversent peu ou pas les redevances dues dans le cadre de la gestion de leur impact sur l'environnement.

Conflit autour de la déontologie administrative. Il intéresse en particulier le fonctionnement de certains services du MEEF et s'explique comme suit :

Le dispositif du MEEF au niveau régional est coordonné par un Inspecteur (aujourd'hui appelé Directeur régional) qui coiffe des directeurs préfectoraux avec des services représentant les Directions nationales ou Directions générales.

Les Sections des services préfectoraux ont instauré des pratiques en traitant directement avec leurs Directions Nationales ou Générales sans passer par les directeurs préfectoraux et régionaux et inversement les Directions du niveau central traitent, elles aussi, directement avec lesdites sections préfectorales sans passer par les Directeurs préfectoraux et régionaux. Ces Sections collectent des taxes et redevances, exécutent des activités à l'insu des directeurs régionaux et préfectoraux. Ces responsables ont souligné cette situation par écrit à qui de droit, sans aucune suite. Ces pratiques sont contraires aux principes de déontologie administrative. Elles entretiennent des frustrations et des malaises dans le système et réduisent à néant tout travail efficace.

Dans le même registre, il faut noter le cas des points focaux des Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME) signés par la Guinée qui effectuent des missions et prennent des initiatives parfois engageantes pour la Guinée, sans aucun filtre administratif préalable mais aussi, sans dispositif centralisé de contrôle préalable et de suivi.

Conflit autour de la fiscalité environnementale. Le MEEF dispose de deux fonds (Fonds Forestier National et Fonds de Sauvegarde de l'Environnemental) qui sont alimentées principalement par des taxes et redevances environnementales (permis coupe du bois, transport, polluants, etc.).

La chaîne complète de ces ressources (collecte et affectation) soulève des interrogations de la part de tous les acteurs internes et partenaires du MEEF. Cette chaîne est largement marquée par une faible traçabilité de la collecte/emploi des ressources, en somme une faible gouvernance financière. Cette situation se traduit par des conflits entre la DNEF et le FFN. C'est la DNEF qui délivre les permis de coupe et collecte les taxes avant de les reverser au FFN, sans voir un retour consistant

pour financer ses interventions dans le reboisement. Il en est de même pour OGUIB qui délivre l'autorisation de transport du bois et qui reverse au FFN, sans voir de retour.

La DNE qui élabore la base de taxation qui sert à alimenter le FSE ne voit pas non plus de retour. Les responsables de ces fonds se disent subir une forte pression et des demandes pressantes alors qu'ils ne disposent pas de ressources pouvant satisfaire tous les besoins. OGUIB a fourni à la mission d'audit un document de reversement 60% des recettes au Trésor. Le reste étant utilisé pour le reboisement et fonctionnement, selon le responsable de l' OGUIB.

Dans un rapport produit par la Commission Environnement et Développement Rural de l'Assemblée Nationale, celle-ci a recommandé une mission parlementaire d'enquête des fonds (Rapport de 2016).

Conflit autour des conditions de travail. Les rémunérations sont jugées peu compétitives et les locaux sont insuffisants et insalubres. Les équipements bureautiques sont nettement insuffisants. Un responsable ne disposant que d'un seul bureau pour son équipe de plus de 20 cadres a mis en place un calendrier de rotations de son personnel. La section syndicale pose de façon régulière les problèmes de conditions de travail, de transport et de couverture maladie quasi absente. Il faut noter l'important besoin en formations et en d'équipements au niveau du corps paramilitaire, notamment pour les cadres et agents évoluant dans les sites des aires protégées.

Conflit autour des textes. Un nombre important de structures n'ont pas de textes consacrant leurs statuts ou attributions (cas des EPA) ou sont dotées des textes dépassés (cas du Conseil national Environnement et Développement durable).

Conflit personnel paramilitaire (les habillés) et personnel civil (les non habillés). Avec la création du corps des conservateurs de la Nature, le MEEF dispose d'un personnel paramilitaire qui coexiste avec un personnel civil. Il est noté que les premiers ont peu de respect pour les seconds.

Frustration des jeunes cadres. Le MEEF enregistre une arrivée massive de jeunes cadres affectés par le Ministère de la fonction publique. De profils très divers (juristes, économistes, administrateurs, techniciens dans divers domaines autres que l'environnement et la gestion du capital naturel, etc) et surtout non sollicités par le MEEF. Ces jeunes, sans affectations précises et sans bureaux, se posent des questions sur leur place et leur avenir au sein du département.

En somme, le cadre organique actuel du MEEF est inadapté et peu opérationnel. Ce cadre ne permet pas au MEEF d'apporter une contribution significative à la vision développée par le PNDES «Promouvoir une croissance forte et de qualité pour améliorer le bien-être des Guinéens, opérer la transformation structurelle de l'économie, tout en mettant le pays sur la trajectoire du développement durable ».

220. Contenu opérationnel

Le cadre institutionnel et organisationnel recommandé est de mettre sur orbite le MEEF dans une trajectoire du développement durable dite "Grand pas sur la trajectoire du Développement Durable." Pour se positionner sur cette trajectoire, Il est proposé d'aligner le cadre institutionnel et organique sur le Pilier 4 du PNDES totalement dédié à la gestion durable du capital naturel. Ce pilier distingue les écosystèmes terrestre, marin et côtier, les changements climatiques et la qualité du cadre de vie.

Au plant du continu, Il est proposé :

221. La création de trois (03) grandes directions nationales fortes, avec leurs démembrements au niveau central et déconcentré (voir résumé exécutif). Ce nouveau dispositif par regroupement pose cependant les questions critiques suivantes:

Questions critiques n°1: OGUIB prétend être un EPA. Or, OGUIB ne dispose pas de décret lui conférant ce statut, conformément à la loi 075 sur la Gouvernance financière. Il est proposé de faire de cette structure un service rattaché à la DNRND. Le CFZ et le CEGENS gèrent des Parcs et réserves. Le CFZ a le statut d'EPIC et le CEGENS est un EPA. Ces deux structures connaissent de réelles difficultés de fonctionnement. Un arbitrage doit être fait sur leur situation. Dans tous les cas de figure, Il est proposé de les considérer comme services rattachés à la DNRND.

Question critique n°2. La question de gestion de l'eau se pose en relation avec les autres départements. Il est suggéré de conserver cette question dans les attributions du MEEF en l'abordant sous l'angle de la gestion des têtes de sources et des berges des cours d'eau.

Questions critiques n°3 : COSIE prétend être un EPA. Or, il ne dispose pas de statuts ni d'un conseil d'administration conformément à la loi 075. Il est proposé de faire de cette structure un service rattaché à la DNPNC.

Question critique n°4 : Le volet assainissement est à conserver en le clarifiant compte tenu (i) de l'existence d'une Agence Nationale de l'Assainissement et les rôles que jouent actuellement le MATD et le Ministère des Travaux Publics dans la collecte et le transport des ordures ménagères et (ii) du fait que le MEEF a élaboré une Politique Nationale de l'Assainissement et conduit un grand programme avec l'UNICEF (défécation à l'air libre et latrines dans les écoles). Ce programme devra être poursuivi pendant de nombreuses années encore, vu le nombre importants de villages, marchés, hameaux et milieux scolaires à couvrir. La nouvelle direction devra prendre en compte le traitement et la transformation des ordures et autres déchets.

Le cadre organique devra être conforme à la loi L/2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique, promulguée en juillet 2018. Le travail de réorganisation interne à chaque direction doit être conforme à cette loi.

Selon cette loi, rappelons qu'une direction nationale appartient à la catégorie des services centraux de l'Etat dont la compétence est unique pour le territoire National et qui met en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de ses missions spécifiques. (article 43). Une direction nationale comprend le niveau direction, le niveau division et le niveau section (article 44). Il convient également de préciser l'existence de services rattachés qui sont dotés d'une organisation structurelle et d'un régime de gestion qui leurs sont propres. Ces services peuvent être rattachés au chef de Département, au Secrétaire Général du Ministère, à une direction nationale ou à une direction générale (Article 57). Cette loi prévoit aussi des Directions générales qui relèvent de la catégorie des services centraux de l'Etat.

222. Les services déconcentrés.

Le dispositif régional fait l'objet de l'arrêté 2017/1800/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 portant attributions et organisation de la direction régionale de l'environnement, des Eaux et Forêts. Il est suggéré de reconduire cet arrêté en modifiant le chapitre organisation. L'idée est de doter la région de compétences fortes car c'est « le terrain de vérité » du Ministère. En lieu et place des 3 sections, il faut faire représenter les 3 directions nationales de façon conséquente en termes de sections et de personnes ressources. La coordination régionale de l'actuelle DGCN doit être intégrée dans la direction régionale. La direction régionale intégrera également le représentant du Bureau de stratégie et Développement et celui de la DGCN. La même architecture doit être répétée au niveau préfectoral avec plus d'ampleur en termes de ressources humaines, moins le BSD qui reste au niveau régional.

Enfin, les directeurs régionaux doivent avoir un rattachement au niveau central clairement identifié. Dans l'organigramme actuel, les directions régionales sont rattachées au Secrétaire Général et au chef de cabinet. Il est proposé de rattacher les directions régionales au Secrétaire général qui

désignera un cadre de haut niveau de son staff pour le dialogue technique avec les directions régionales.

Pour les services déconcentrés, trois (03) prérequis semblent indispensables : (i) disposer de ressources financières pour chaque direction régionale clairement inscrites dans le budget général du MEEF (ii) élaborer des procédures pour le niveau régional dans le cadre du manuel de procédures du Ministère et (iii) faire figurer dans le plan de travail de chaque région l'implication des collectivités locales et des communautés dans une optique de Gouvernance environnementale. Ce dernier prérequis sera considéré comme un indicateur majeur de performance déclencheur de ressources financières.

223. OGUIPAR.

Du fait de la formulation en cours d'un appui de renforcement des capacités de ce service par la Banque Mondiale et tenant compte des appuis actuels et futurs de l'Union Européenne, il est proposé de maintenir OGUIPAR comme structure autonome et d'obtenir un décret consacrant son statut d'EPA. Le MEEF doit mettre à profit l'appui institutionnel de la Banque pour s'inscrire dans une vision prospective pouvant permettre à la Guinée de mettre en place une Agence d'envergure Nationale pouvant gérer les Parcs nationaux, réserves et aires protégées privées et amodiées, y compris les conventions y relatives. Dans l'immédiat pour une mise en cohérence, un lien fonctionnel doit exister entre OGUIPAR avec la Direction des Ressources Naturelles Durables (DNRND).

224. Le BGEEE.

Du fait de la formulation en cours d'un appui de renforcement des capacités de ce service par la Banque Mondiale, il est proposé de maintenir le BGEEE comme structure autonome et d'obtenir un décret consacrant son statut d'EPA. Il importe cependant de renommer ce service qui sera **le Bureau Guinéen d'Audit et de Contrôle Environnemental (BGACE)** qui sera cantonné dans l'évaluation d'impact. Il s'agit de rompre avec les confusions et conflits dans les attributions d'un service qui conduit des études et procède lui même à leur évaluation. Les études doivent relever d'autres structures, comme le BSD. Dans le cadre d'une mise en cohérence, des liens fonctionnels doivent être établis entre le BGACE avec les directions nationales.

224. Autres structures (voir aussi résumé exécutif)

225.1. Le BSD

Au regard de son rôle spécifique dans le suivi, ce service doit être renforcé en personnel qualifié, et doté d'une ligne budgétaire et de locaux équipés, d'une connexion Internet à Haut débit et outils de travail. Il devra être doté d'une section de statistiques.

225.2. Le secrétariat Central

Il constitue le point d'entrée du Ministère. Il doit être renforcé en personnel qualifié, de moyens modernes pour la gestion du courrier. Le Mali a développé des outils informatiques de gestion du courrier (AGETIC). Avec l'appui du BSD, il pourrait être envisagé de créer un réseau interne des secrétariats du MEEF pour un partage de bonnes pratiques. Un voyage d'étude au Mali serait utile.

225.3. Le service Genre et Equité.

Le MEEF ne satisfait pas aux exigences de la politique du Genre. Le service doit être doté d'une ligne budgétaire, de locaux et équipements appropriés. Le service doit élaborer un document pour la prise en compte du Genre au sein du Ministère assorti d'un plan d'action et d'un budget.

225.4. La DRH. Ce service doit être renforcé en outil et procédure de gestion du personnel en vue de lui permettre une gestion efficace des ressources humaines.

226. La coordination.

La coordination actuelle est assurée à travers le Conseil de cabinet. Tout en conservant ce mécanisme, il est suggéré d'organiser un conseil élargi, tous les premiers lundis du mois. Il sera ouvert aux chefs de division et directeurs régionaux. Il constituera une plateforme pour échanges d'information et revues des activités. Il donnera lieu à un rapport qui sera largement diffusé. Les directeurs régionaux réuniront tous les 3 mois les directeurs préfectoraux pour un large partage de l'information. Un budget sera dédié à cette coordination.

226. La planification.

Le MEEF vient de finaliser un CDMT 2019-2021, comme instrument de programmation et de gestion du budget de l'Etat. Pour sa mise en œuvre opérationnelle, Il semble utile d'assurer que le CDMT :

- Servira comme base principale à la lettre de Mission du Premier Ministre visée par l'article 18 de la loi L/2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique ; ce qui suggère un travail informatif des services du Premier Ministre,

- Utilisera la gestion axée sur les résultats, comme méthodes et outils de gestion conformément aux articles 92 et 93 sur l'évaluation des performances (loi L/2018/025/AN).

Il est recommandé une plus grande appropriation du CDMT par les services et personnel du MEEF à travers des séances de travail avec chaque direction technique.

228. Les avantages comparatifs de la réorganisation

- Ministère qui est 100% concentré sur ses compétences régaliennes
- Alignement sur le PNDES, référentiel national du développement déjà validé par l'ensemble des acteurs et cadre de mise en cohérence des politiques sectorielles,
- Contribution déterminée à la réalisation des engagements du Gouvernement formulés à travers le PNDES -Plus grande visibilité
- Perception positive des acteurs et partenaires -Trajectoire du développement durable,
- Réduction des conflits de compétences par modification du paradigme de la conservation vers la gestion durable du capital naturel,
- Alignement sur la gouvernance environnementale,
- Alignement sur la Gouvernance financière,
- Alignement sur la loi L/2018/ N025/AN en date du 03 juillet 2018
- Mise en application de la déontologie administrative et principes du service public,
- Directions fortes et masse critique de compétences,
- Précision des attributions et clarification des compétences,
- Outils et méthodes de travail à travers un manuel de procédures dont des fiches de performances institutionnelles et organisationnelles,
- Evaluation des performances sur la base des indicateurs déjà contenus dans le PNDES,
- Eléments pour un plaidoyer au niveau du Premier Ministre et des Ministres du Plan et du Budget,
- Réduction des conflits d'attributions et amélioration des services rendus.

229. Risques à considérer pour la réorganisation

- Positions acquises des acteurs internes du MEEF,
- Oppositions au changement,
- Charge émotive « Eaux et Forêts »,
- Vieillesse du personnel et absence de plan de relève
- Crainte du lendemain,
- Mauvaises attitudes (Ponctualité, présence au poste, etc.),
- Rotation rapide des décideurs,
- Recommandations des audits antérieurs non appliquées,

230. Les Prérequis ou conditions de succès à réunir pour la refondation /redynamisation

- Décider et obtenir un large consensus sur les mesures,
- Organiser une série d'ateliers régionaux pour appropriation de la réforme du MEEF, et pour renforcer l'esprit d'équipe,
- Produire des profils et fiches de postes,
- Négocier avec la Police administrative du nouvel cadre organique (Ministère en charge de la Fonction Publique).
- Elaborer un manuel général de procédures administratives, financières, comptables et matérielles du MEEF et des fiches de procédures d'accès rapide,
- Plaidoyer pour un financement accru du budget national
- Garantir des lignes budgétaires explicites affectées aux directions nationales, régionales, préfectorales et autres entités,
- Renforcer les capacités techniques.
- Renforcer la communication interne et extra MEEF

4.3. RECOMMANDATION 300 : FUSIONNER LE FFN ET LE FSE POUR LA CREATION D'UN FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE.

310. Justificatifs et valeurs ajoutées

Le Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts dispose actuellement de deux fonds : Fonds Forestier National (FFN) et Fonds de Sauvegarde de l'Environnement (FSE) qui figurent dans l'organigramme comme Etablissement Public à caractère Administratif (EPA).

Le FFN est alimenté par des redevances et taxes liées à la coupe du bois (autorisation, transport, pénalités, permis de port d'armes, etc).

Le FSE est alimenté par les taxes relatives aux produits chimiques polluants et autres taxes environnementales. Les deux fonds doivent financer des opérations entrant dans le cadre de la préservation et de mise en valeur de l'environnement.

L'analyse de la situation des fonds révèle, entre autres, que :

- La chaîne complète de ces ressources (collecte, sécurisation et affectation) soulève des interrogations largement marquées par une faible traçabilité, une opacité dans les dépenses, en somme une faible gouvernance. Tous les acteurs internes et externes du MEEF soulignent cette situation.
- La commission de l'Assemblée Nationale des ressources naturelles, Environnement développement durable dans un rapport recommande « de mettre en place une commission d'enquête parlementaires pour avoir toute la lumière sur l'efficacité de l'utilisation des fonds : fonds de sauvegarde de l'environnement et le fonds forestier national en relation avec l'absence de reboisement, de restauration des zones dégradées par les sociétés minières et industrielles » (Rapport de la mission d'information, février 2018).
- La première revue des EPA organisée en 2017 par le Ministère en charge du Budget a pointé du doigt que le cadre institutionnel de ces deux fonds (FFN, FSE) ne permet pas encore de les gérer comme EPA compte tenu qu'ils ne remplissent pas encore les conditions exigées. Il s'agit de l'absence de textes d'attributions, de conseil d'administration, de manque de manuel de procédures approprié et d'audit financier et comptable. De plus, le fonds ne dispose pas de tous les responsables statutaires, ce qui pose la question de leur opérationnalité effective. Ces deux structures ne possèdent pas des statuts ni de conseils d'administration conformément à la loi relative à la gouvernance financière. Or, les FFN et FSE collectent des taxes et redevances. Une recommandation formulée par cette revue est de doter tous les EPA de statuts conformément au nouveau cadre légal et réglementaire en clarifiant leur mode de financement. Cette recommandation n'est pas encore appliquée, à date (rapport 2017, revue les 4,5 et 6 septembre).
- Une mission récente de la Banque Mondiale en Guinée venue initier une évaluation préliminaire pour un appui de l'institution au Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts a noté la nécessité de clarifier la situation de ces fonds car ce mécanisme peut jouer un rôle majeur dans la mise à disposition de l'appui de la Banque Mondiale qui souhaite s'inscrire dans un processus d'appropriation, en lieu et place d'une unité de gestion externe. Ce dispositif semble convenir également à d'autres partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, les dysfonctionnements de ces fonds empêchent la Guinée d'accéder à des fonds alternatifs sur l'environnement comme le fonds vert climat dont bénéficient les pays de la sous-région comme le Sénégal et le Mali. Ce dernier pays à travers son fonds national climat est à sa deuxième mobilisation d'environ 20 millions de dollars. Il constitue un bon exemple.

Un autre facteur à considérer est que l'existence de ces fonds est toujours défavorable au MEEF, dans le cadre des arbitrages des allocations du Budget national.

La présente mission d'audit du MEEF recommande la fusion des fonds en vue de la création d'un Fonds national pour l'environnement et le développement durable. Cette recommandation se justifie

par (i) la nécessité de mettre en place un mécanisme financier pouvant permettre la mobilisation de ressources internes et externes pour la mise en œuvre du Pilier 4 du PNDES (Gestion durable du capital Naturel) dont l'opérateur champion est le MEEF, (ii) l'obligation de résultats en partant d'une gouvernance financière et (iii) la nécessité de financer l'implication des communautés dans la gestion du capital naturel à travers des activités génératrices de revenus (reboisement notamment), et la création d'emplois vert pour les jeunes.

Le fonds envisagé sera mis en place en application des lois en vigueur (la loi L /2018/025/AN relative à l'organisation générale de l'administration publique). La fusion devra modifier les dispositions contenues dans les codes (forestier et de l'environnement).

Le Fonds national pour l'environnement et le développement durable sera un mécanisme avec plusieurs guichets selon les différentes sources de financement (recettes environnementales, dons, subventions, apports des PTF, etc). Il sera créé par décret et doté d'un Conseil d'administration, d'un manuel de procédure, et des spécialistes en gestion financières. Il fera l'objet d'un audit financier et comptable annuel, conformément aux dispositions en vigueur.

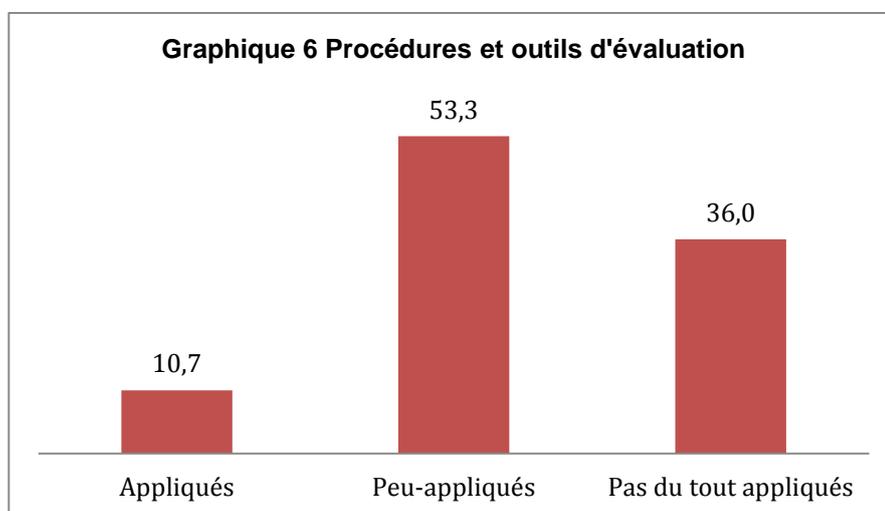
4.4. RECOMMANDATION 400 : ELABORER UN MANUEL DE PROCÉDURES

Contexte et justification

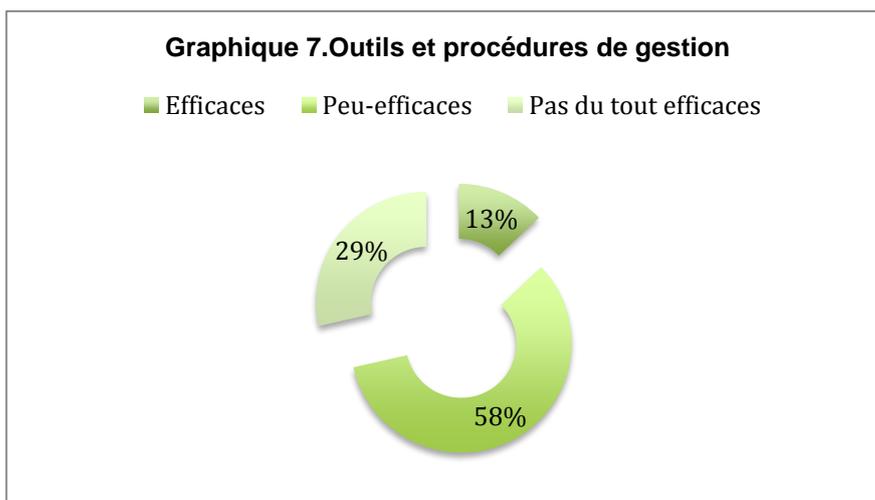
Au cours de l'audit du MEEF, il a été constaté que le Département Ministériel ne dispose pas de Manuel de procédures et que sa gestion est caractérisée par de nombreuses faiblesses (i) au plan du leadership et de la Gouvernance (compétences régaliennes non alignées sur le référentiel national de développement, culture managériale non suffisamment instaurée, communication interne et dialogue intersectoriel limités), (ii) au plan de la gestion des ressources et processus (conflits d'attributions/compétences, textes inexistantes ou non conformes au niveau central et inexistantes pour les organes déconcentrés, ressources inexistantes ou faibles par rapport aux besoins, etc.), (iii) au plan des produits et services (faible production et partage des connaissances, produits et services mitigés), (iv) au plan du suivi-évaluation (contrôle interne limité et peu efficace, gestion axée sur les résultats peu pratiquée, etc.).

Ainsi il est recommandé d'élaborer un manuel de procédure pour accompagner la restructuration et redynamisation du MEEF afin de permettre à ce département ministériel de jouer pleinement son rôle dans l'atteinte des objectifs de développement durable de la Guinée en conformité avec le PNDES et la Vision Guinée 2040.

La nécessité d'un manuel de procédure découle aussi de l'analyse de l'exploitation des réponses du personnel à deux items du questionnaire administré : les outils et procédures de gestion et les outils et procédures d'évaluation. Au niveau de l'évaluation, la majorité du personnel estime que les outils ne sont peu ou pas du tout appliqués, comme les fiches de postes, les fiches de présence (sauf au niveau BSD qui dispose d'un registre de présence, les notations) (voir graphique 6).



Pour les outils de gestion, ce sont 58% du personnel qui estiment que ces outils sont peu efficaces (Voir graphique 7).



Nature /étendue et orientations générales pour l'élaboration du Manuel de procédures

Le Manuel de procédures sera le référentiel unique qui guide tous les acteurs du MEEF dans la conduite)à tenir et dans la réalisation de leurs activités spécifiques, leurs interrelations internes et les liens avec les acteurs externes, dans le cadre de la planification et mise en œuvre des activités concourant à l'atteinte des objectifs fixés au département. Ainsi la rédaction du Manuel de procédure devra reposer sur la nouvelle architecture organisationnelle complète du MEEF (niveau central et déconcentré) ou à réécrire, au besoin, de manière à mettre en exergue les dispositions à respecter au plan administratif, et tenir compte également des dispositions en vigueur du point de vue des finances publiques, de la comptabilité matière, de la passation des marchés, des textes de la fonction publique et de la Modernisation de l'Administration.

Le Manuel de procédures attendu devra permettre au MEEF d'en faire plusieurs usages, à savoir : Un moyen d'amélioration de la gestion par une meilleure définition des modalités d'exécution des activités (à tous les niveaux) : tâches des acteurs, niveau de responsabilité, modalités d'exécution, etc.

Un moyen d'amélioration de la planification par la mise en exergue des ressources requises (normes de l'utilisation et de l'affectation des ressources) pour l'accomplissement des tâches assignées aux différents acteurs du MEEF.

Un moyen d'évaluer le personnel et le respect de la déontologie administrative.

Un moyen d'amélioration de la communication entre les différents organes du MEEF par la mise en exergue des interrelations et circuits de communication hiérarchique ou fonctionnelle (apprentissage de la collaboration, de l'interaction en vue de l'atteinte des objectifs assignés conformément aux normes fixées, esprit d'équipe,).

Un moyen d'accélération de la formation ou l'apprentissage pour les personnes nouvellement affectées au sein des services du MEF. Ce qui facilite l'intégration et évite des dérives volontaires ou non qui sont préjudiciables à l'efficacité globale.

Un moyen d'amélioration du système d'informations de gestion du MEEF et l'appréciation des performances individuelles et collectives grâce à l'existence du dispositif harmonisé qui prend en

compte, de manière intégrée, les attributions /tâches assignées et interrelations, les ressources, les indicateurs de planification, les produits et services, etc.

4.5. RECOMMANDATION 500 : ELABORER UN PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

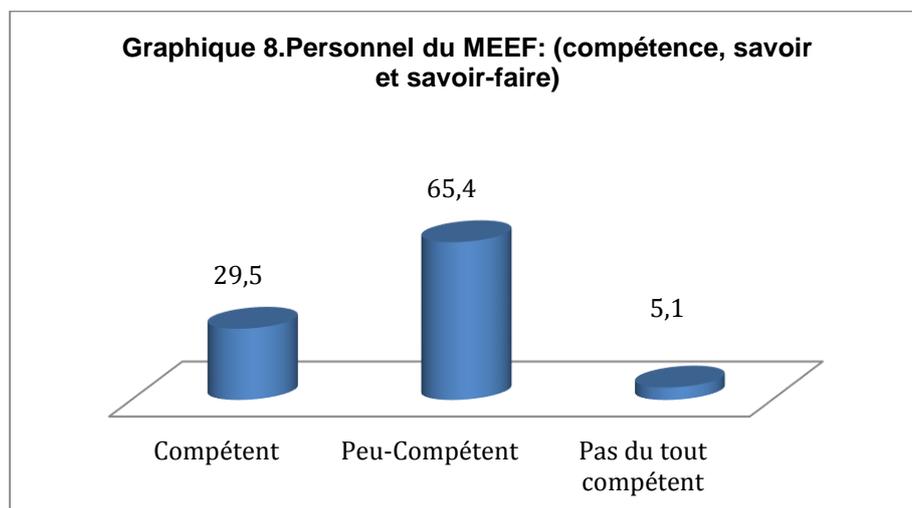
510. Justificatifs et valeurs ajoutées.

Le MEEF ne dispose pas de politique spécifique des Ressources Humaines. Dans le cadre de la stratégie de sécurité des échanges ont été conduits sur les ressources humaines, mais sans effet sur la situation. Une réflexion interne conduite par la DRH, avec l'appui du BSD, arrive à la conclusion suivante « La DRH du MEEF ne dispose pas de ressources mobilières, informatiques et logistiques lui permettant, de manière efficace et prompte de piloter, suivre et contrôler la totalité du personnel, y compris le suivi de la masse salariale, de l'avancement, de la gestion de la formation, de la gestion des carrières et la nomination du personnel » (rapport interne en date du 21 septembre 2018, BSD).

Des différents entretiens conduits, il ressort une situation difficile du personnel qui ne dispose pas de locaux convenables et d'outils de travail. Les salaires sont peu attractifs et le système de couverture sanitaire quasi inexistant. De plus, les formations de courte durée ne permettent pas une mise à niveau des compétences, compte tenu du processus de formulation des besoins et des méthodologies et outils de formation (ateliers massifs).

L'effectif du personnel du MEEF n'est pas connu de façon précise. Il est marqué par une polarisation sur les Eaux et Forêts. Il est noté des prévisions de départs importants à la retraite, une sédentarisation des cadres, un déséquilibre entre les régions et Conakry et une absence de plan de relève.

Interrogés sur la qualification du personnel, ils sont 65,4% à considérer que le personnel du MEEF est peu compétent (voir graphique 8).

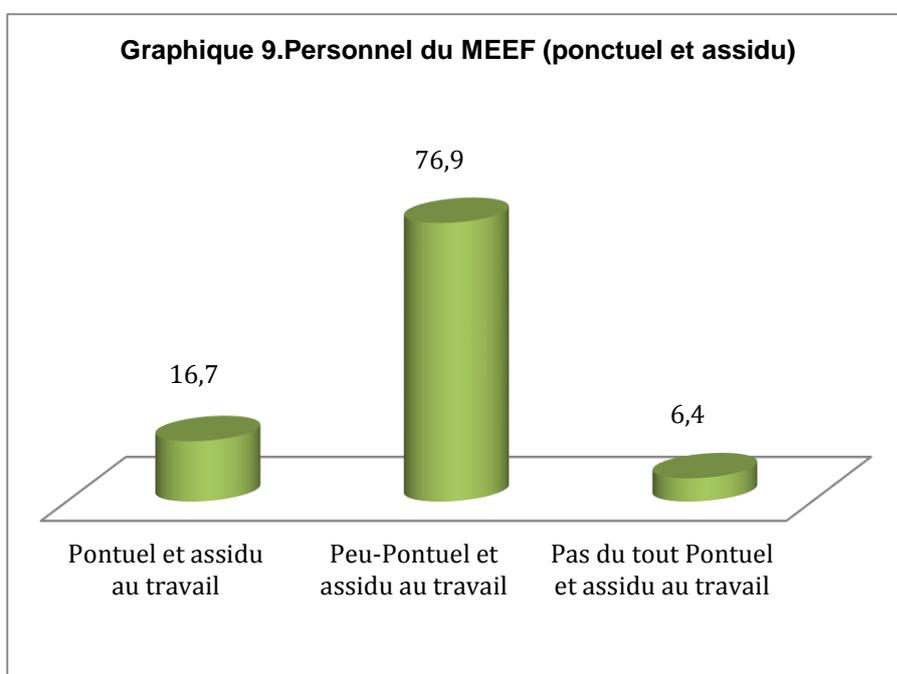


Le graphique 9 suivant montre que le personnel du MEEF est peu ponctuel et peu assidu au travail, selon 76,9% des répondants. Le personnel estime que les problèmes de transport, l'insuffisance des locaux et de mobilier de bureau ne sont pas incitatifs. Pour faire face à la question du transport, le Ministère a acquis des bus dont la gestion a été confiée à la section syndicale. Cette dernière a été confrontée à la gestion de ces bus (carburant, salaires des chauffeurs et certaines pratiques de gestion peu orthodoxes).

De façon globale, le dispositif de renforcement de capacités est jugé peu opérationnel et performant.

La Guinée a engagé un travail à travers le MINFOPREMA qui se propose de mettre en place un système informatisé des ressources humaines, de même qu'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cette opportunité doit être mise à profit par le MEEF.

Au stade actuel, l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités ne semble pas judicieuse. Il est préférable d'attendre la mise en place de la nouvelle configuration du MEEF et surtout du manuel de procédures qui va définir les profils de postes, en vue de réaliser une réelle évaluation des besoins.



CHAPITRE 5. PLAN D'ACTION

Il est proposé un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Le Secrétaire général doit piloter ce plan d'action en vue de parachever la mise en œuvre de la réforme du MEEF. Pour chaque recommandation, des activités sont définies ainsi que le leader, la période et le taux de réalisation.

AUDIT INSTITUTIONNEL ET DE RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL DU MEEF

Plan d'action

RECOMMANDATIONS	ACTIVITES	PERIODE	Taux de réalisation
<p>RECOMMANDATION 100 : Reformuler la mission générale du MEEF</p> <p>Leader : Conseillère Juridique</p>	<p>101. Constituer un groupe expert interne</p> <p>102. Revue de la proposition de l'audit</p> <p>103. Rédaction d'un projet V1 portant nouvelle mission générale du MEEF</p> <p>104. Partage du projet au sein du Ministère et avec le Ministère de la fonction publique</p> <p>105. Consolidation des informations reçues projet V2</p> <p>106. Présentation du Projet V2 en conseil de cabinet</p> <p>107. Finalisation projet Version 3</p> <p>108. Négociation finale avec Ministère Fonction Publique</p> <p>109. Rédaction version finale de la nouvelle mission du MEEF</p> <p>110. Elaborer une communication en conseil des Ministres d'obtention du décret organique du MEEF</p> <p>110. Plaidoyer du Ministre d'Etat auprès du Premier Ministre</p> <p>111. Se prononcer sur l'intitulé de « Ministère de l'Environnement et du Développement Durable MEDD »</p>	Dans les 30 jours	
<p>Leader BSD</p>	<p>111. Organiser des ateliers régionaux pour vulgariser la réforme du MEEF</p> <p>112. Revue des appuis suggérés par l'audit et faisabilité (au BSD, au Secrétariat Central, au service Genre et Equité, à l'Inspection Générale, au DRH et aux services déconcentrés).</p>	Dans les 45 jours	
<p>RECOMMANDATION 200 : Réorganiser le département autour de 3 directions nationales Fortes</p> <p>Leader BSD</p>	<p>201. Constituer un groupe expert interne</p> <p>202. Revue des textes actuels et des propositions de l'audit</p> <p>203. Elaboration des arrêtés des trois nouvelles directions V1</p> <p>204. Partage des textes V1 au sein du Ministère</p> <p>205. Consolidation des informations en V2</p> <p>206. Partage au sein du conseil de cabinet</p> <p>207. Rédaction version V3</p> <p>208. Négociations avec le Ministère de la fonction publique</p> <p>209. Finalisation et signature</p> <p>210. Procédures de nomination des directeurs nationaux</p>	Dans les 45 jours	

	<p>211. Revue des décrets consacrant le statut EPA du BGEE et OGUIPAR</p> <p>212. Elaboration d'un texte pour la création d'un service de coordination technique des directions, des services déconcentrés, des points focaux et des projets et programmes, service d'appui au Secrétaire Général. Solliciter le visa de la Fonction Publique</p> <p>213. Faire adopter les décrets consacrant le statut EPA du BGEE et OGUIPAR</p> <p>214. Revue de la situation du CFZ et du CEGENS</p> <p>215. Faire adopter les textes des 3 conseils consultatifs</p> <p>216. Engager un plaidoyer pour un Financement accru du budget national</p> <p>217. Assurer une large diffusion du CDMT du MEEF</p> <p>218. Développer une réflexion sur l'esprit d'équipe et tester avec la mise en réseau des secrétariats au niveau du MEEF</p> <p>219. Vulgariser certains textes pour sensibiliser le personnel sur la déontologie de l'administration (Loi L2018/025 AN en date du 03 juillet portant organisation générale de l'administration publique</p> <p>220. Elaborer un guide simplifié sur le suivi évaluation (dispositif de suivi, canevas des rapports de performance et analyse par les directions, périodicité, distribution</p> <p>221. Organiser une revue annuel (ou une retraite) pour examiner le rapport annuel et la programmation et autres questions du ministère.</p> <p>222. Engager une discussion avec la Brigade Verte sur les conflits d'attributions</p> <p>223. Elaborer un texte pour la création d'un service juridique. Service d'appui au Conseiller Juridique. Solliciter le visa de la Fonction Publique.</p> <p>224. Revue des textes de la Direction Générale du Corps des Conservateurs et visa de la fonction publique</p>	<p>Dans les 60 jours</p>	
<p>RECOMMANDATION 300 : FUSIONNER LE FFN ET LE FESE POUR LA CREATION D'UN FONDS NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE.</p> <p>Leader : Conseillère Juridique</p>	<p>301. Constituer un groupe expert</p> <p>302. Revue de la proposition de l'audit</p> <p>303. Rédaction d'un projet de décret</p> <p>304. Partage du projet de décret au sein du Ministère et avec le Ministère de la Fonction Publique et celui du Budget</p> <p>305. Revue du projet</p> <p>306. Partage au sein du conseil de cabinet</p> <p>307. Rédaction version finale du décret</p> <p>308. Procédure de signature du décret</p>	<p>Dans les 45 jours</p>	

	309. Procédure de signature du décret 310. Procédure de nomination du Directeur du Fonds		
RECOMMADATION 400. Elaborer UN MANUEL DE PROCEDURES Leader Inspection générale	401. Mettre en place un groupe expert 402. Elaborer des Termes de références. Le manuel couvrira les aspects administratifs, techniques, financiers et matériels. 403. Mobiliser des ressources financières 404. Recruter une expertise pour l'élaboration du Manuel	Dans les 6 mois	
RECOMMANDATION 500. ELABORER UN PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES Leader DRH	501. Mettre en place un groupe expert 502. Elaborer des Termes de références 503. Mobiliser des ressources financières 504. Recruter une expertise pour l'élaboration du Plan	Dans les 12 mois	

ANNEXES**Annexe 1 : Tableaux de présentation des différentes structures à fusionner****NOUVELLE DIRECTION NATIONALE****Direction des Ressources Naturelles Durables (DRND).**

Regroupement des structures suivantes :

DNEF : 1 Directeur National, 1 directeur adjoint. 5 divisions

OGUIB : 1 DG, 1 DGA, 3 divisions

CFZ : 1 DG, 1DGA, 7 sections/services

CEGENS : 1 DG, 1 DGA, 4 divisions

12 divisions, 7 sections

DIRECTION NATIONALE DES EAUX ET FORETS

Attributions fixées par Arrêté /2017/1797/MEEF/CAB, en date du 24 mai 2017

1 Directeur National et 1 directeur national adjoint

5 Divisions

Planification, documentation et statistiques. 3sections. section planification et statistiques, section formation, communication et documentation, section suivi évaluation

Aménagement des forêts et Reboisement.5 sections. section inventaire des forêts, section aménagement des forêts, section classement des forêts, section expérimentations forestières, section cogestion des forêts classées

Faune et Protection de la Nature .4sections : section Protection de la Nature, section Inventaire de la faune sauvage, section chasse et valorisation des ressources cynégétiques, section jardins Biologiques et forêts Péri urbaines

Economie et législation forestière : 3 sections : section législation forestière, section production forestière, section économie forestière

Foresterie rurale : 3 sections : section promotion des forêts communautaires et privées, section valorisation des produits forestiers non ligneux, section gestion durable des terres.

Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés
Service des affaires financières	<ul style="list-style-type: none"> • Le bureau de cartographie thématique et de télédétection • Service des jardins botaniques • Service d'aménagement et de restauration du Massif du Fouta Djallon • La station forestière de Kankan • La station forestière de Farmoriah/Forécariah • Le centre de reboisement forestier de Kindia • Le centre de forêt communautaire de Pita 	<p>Les Sections préfectorales et communales des Eaux et Forêts</p> <p>Les cantonnements forestiers</p>

l'Office Guinéen du Bois (OGUIB)		
Attributions fixées par un arrêté A/2006/2899/MAEEF/CAB en date du 30 Mai 2006		
Service rattaché au secrétaire Général avec rang équivalent d'une direction de l'administration centrale		
1 directeur général et 1 directeur général adjoint		
3 Divisions		
Division prospective et législation. 3 sections : Une Section Statistique et Planification, Une Section Réglementation, Une Section Suivi et Contrôle		
Division Assistance Technique .3 sections : une Section Normalisation et Classement des bois, une Section Préservation et Conservation, une Section Technologie et Vulgarisation		
Division Marketing. 3 sections Une Section Études du marché ::une section Promotion, une section		
Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés
service administratif et financier	Centre de Promotion et d'Application des Techniques de Travail du bois de Sérédou (Macenta)	Les Antennes Préfectorales de l'OGUIB Les Antennes Communales pour la Ville de Conakry Les Postes de Contrôle

Le Centre Forestier de Nzérékoré (CFZ)		
Décret D/04/050/PRG/SGG du 1er juillet 2004, le CFZ est érigé en établissement public à caractère industriel et commercial.		
Assure la gestion des forêts de Ziama (Macenta), Diecke (N'Zerekore et Yomou), de Mont Bero (Beyla, Lola et Nzérékoré), du Pic de Fon (Beyla et Macenta), de Yono (Nzérékoré) et de Bana (Yomou)		
1 directeur général, 1 DGA.		
Services d'appui	Section/services d'études et planification	Des sections (ou services) d'aménagement des forêts
Un service administratif, financier et du personnel Un service suivi-évaluation	La Section Biodiversité La Section Reboisements et Essais Sylvicoles La Section Exploitation et Inventaires La Section Relations Riveraines	Le service d'aménagement de Ziama Le service d'aménagement de Diécké ; Le service d'aménagement du Mont Béro ; Le service d'aménagement du Pic de Fon.

Centre de Gestion des Monts Nimba et Simandou (CEGENS)		
<ul style="list-style-type: none"> • Attributions fixées par un arrêté 2010/4642/MEEDD/CAB en date du 26 octobre 2010 1 directeur Général, 1 Directeur Général adjoint 		
4 divisions		
Le Bureau d'études et de planification. 3 cellules Cellule Suivi écologique et Surveillance Continue, Cellule Développement Rural Communautaire et Cellule Conservation et		
L'Unité de Conservation de la Réserve de Biosphère des Monts Nimba : Surveillant principal, Section Suivi écologique et Surveillance, Section Aménagement de l'habitat, de la faune et de la maintenance, Section mesures riveraines et promotion du tourisme.		
L'Unité de Conservation du Simandou Nord : Surveillant principal, Section Suivi écologique et Surveillance, Section Aménagement de l'habitat, de la faune et de la maintenance, Section mesures riveraines et promotion		
L'Unité de Conservation du Simandou Sud : Surveillant principal, Section Suivi écologique et Surveillance, Section Aménagement de l'habitat, de la faune et de la maintenance, Section mesures riveraines et promotion		
	Services d'appui	Des sections (ou services) d'aménagement des forêts
Un Conseil d'Administration (CA)	Un Service des Ressources Humaines Un Service Logistique Une agence comptable	

NOUVELLE DIRECTION NATIONALE

Direction des Pollutions, Nuisances et des Changements

Climatiques (DPNCC). Fusion des structures suivantes.

DNE : 1 directeur, 1 directeur adjoint, 4 divisions

Unité Climat : 1 directeur, 1 directeur adjoint, 2 divisions

CNGCUE : 1 DG, 1DGA, 3 divisions

CPMMZC : 1 DG, 1DGA, 2 divisions

11 Divisions

<p align="center">La Direction Nationale de l'Environnement</p> <p align="center">Attributions fixées par Arrêté/2017/1798/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017.</p> <p align="center">1 directeur National. 1 Directeur National adjoint.</p>		
<p align="center">4 Divisions</p>		
<p>Etablissements classés. 3 sections : Section Etablissements de 1^{ère} classe, section Etablissement de 2^{ème} classe, Section Contentieux</p>		
<p>Contrôle des Produits Chimiques. 3 sections : Section Etudes, Section Contrôle de conformité, Section suivi du transport, de stockage et de la Manipulation.</p>		
<p>Contrôle des Pollutions et Nuisances ou Division Prévention des Pollutions et gestion des déchets dangereux. 3 sections : section déchets dangereux, section promotion des technologies propres, section contrôle des rejets.</p>		
<p>Restauration des milieux dégradés. 3 sections : Section sites miniers dégradés, section carrières et zones d'emprunt, section éducation et sensibilisation</p>		
Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés
Cellule administrative et Financière Le laboratoire de l'environnement		Sections Environnement au niveau des directions régionales, préfectorales et communales

<p align="center">L'Unité Climat</p> <p align="center">Attributions fixées par un arrêté 2017/1805/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017</p> <p align="center">1 Directeur et 1 Directeur adjoint</p>		
<p align="center">Divisions</p>		
<p>Département Recherche, formation et Information. 3 cellules : Cellule recherche, cellule formation, cellule information</p>		
<p>Département partenariat. 3 cellules : Cellule relations avec les organisations et Institutions ; Cellule documentation et Archives, Cellule suivi évaluation</p>		
Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés

Centre de Gestion des Catastrophes et des Urgences Environnementales (CNGCUE)		
Attributions fixées par un arrêté 2017/1803/MEEF/CAB non daté		
1 directeur général ; 1 directeur général adjoint.		
Divisions		
Département Etudes et Planification. 3 Cellules : Cellule inventaire et suivi des risques, Cellule Etudes et Evaluation des Risques, Cellule Plans et Schémas Directeurs d'Aménagement		
Département Prévention et Opérations d'Urgence. 3 Cellules : Cellule secours d'urgence, Cellule Formation, Education et Communication, Cellule Opération d'Intervention		
Département Reconstruction et Réhabilitation. 3 Cellules. Cellule cartographie et Système d'information géographique, Cellule Réhabilitation et Aménagement, Cellule reconstruction des sites.		
Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés
CAF		

Centre de Protection du Milieu Marin et des Zones Côtière (CPEMMZC)		
Attributions fixées par un arrêté 2017/1803/MEEF/CAB non daté		
1DG, 1DGA		
Divisions		
Département préservation du Milieu Marin. 3 Cellules : Cellule Contrôle des Navires Zone Conakry, Cellule contrôle des Navires Zones Nord, Cellule Contrôle des Navires Zones Sud		
Département Protection des Zones Côtières. 3 Cellules : Cellule Protection des Ecosystèmes Côtiers, Cellule Domaine public Maritime, Cellule Contrôle des Pollutions Côtières		
Services d'appui	Services rattachés	Services

NOUVELLE DIRECTION NATIONALE

Centre d'Observation, de Surveillance et d'Information Environnementale (COSIE)		
Existe un arrêté A/2005/03592/ME/CAB en date du 27 juillet 2005 portant attribution et organisation du Centre National d'Observation et de suivi environnemental (CNOSE)		
Divisions		
Division Observations Terrestres. 3 sections : Section flore et Végétation, Section Faune, Section Sol		
Division Observations Aquatiques et de l'Atmosphères. Section Eaux continentales, Section Eaux Marines et Zones côtière, section observation de l'atmosphère		
Système d'Informations Géographiques. 3 sections. Section carte, section capitalisation, section développement Edition		
Laboratoire d'Analyse et d'Expertise Environnementales : Unités		
Services d'appui	Services rattachés	Services
Cellule Administrative et Financière		

Direction de l'Assainissement et de la Qualité du Cadre de Vie (DAQCV)

1 Directeur , 1 directeur adjoint, 3 divisions

<p>Direction Nationale de l'Assainissement et du Cadre de Vie (DNACV) Attributions fixées par l'arrêté/2017/1799/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017 1 directeur national, 1 directeur national adjoint.</p>		
Divisions		
Division Assainissement et Valorisation des Déchets. 3 sections : Section assainissement, Section valorisation des déchets, Section Prévention et suivi évaluation		
Division cadre de Vie. 3 sections. Section information et éducation. Section Suivi des espaces Récréatifs. Section Aménagements et Espaces Verts.		
Division Etablissements Humains. 3 sections. Section Etablissements de Loisirs. Section Etablissements Publics. Sections Etablissements Privés.		
Services d'appui	Services rattachés	Services déconcentrés
Services des affaires financières		Sections Préfectorales et communales de l'Assainissement et du cadre de vie .

Services déconcentrés

DIRECTION REGIONALE DES EAUX ET FORETS

Arrêté 2017/1800/MEEF/CAB en date du 24 mai 2017

Section environnement

Section Eaux et Forêts

Section Assainissement cadre de Vie

Cellule régionale Bureau Stratégie et développement

Coordination DGCN

SE

AEF=Assistant chargé des Eaux et Forêts ;

AACV= Assistant chargé de l'Assainissement et Cadre de Vie;

AE= Assistant chargé de l'Environnement;

ABD=Assistant chargé de la BIODIVERSITE

DIRECTION PREFECTORALE DES EAUX ET FORETS

Section Eaux et Forêts

Section Assainissement cadre de Vie

AOGUIB

SE

Division cadre de Vie. 3 sections. Section information et éducation. Section Suivi des espaces Récréatifs. Section Aménagements et Espaces Verts.

Division Etablissements Humains. 3 sections. Section Etablissements de Loisirs. Section Etablissements Publics. Sections Etablissements Privés.

Annexe 2. PILIER 4 PNDES

PILIER 4 PNDES

Au regard des enjeux environnementaux, l'objectif stratégique relativement à ce pilier est de promouvoir une gestion durable du capital naturel. Cet objectif est décliné en trois sous- objectifs (OND5, OND6 et OND7) en lien avec les résultats stratégiques ci-dessous.

Par cet objectif stratégique, le PNDES vise à contribuer à la finalité de la Vision Guinée 2040, intitulée : « des réponses appropriées aux besoins des populations en matière d'habitat et de logement, et un environnement protégé qui garantisse l'avenir des générations futures ».

Relativement au programme 2030, il s'agit pour le PNDES de concourir à l'atteinte des ODD suivants : (i) ODD12 : établir des modes de consommation et de production durables; (ii) ODD13 : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ; (iii) ODD14 : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.

Trois (3) résultats stratégiques sont visés dans ce pilier : (i) les ressources naturelles sont gérées de façon rationnelle ; (ii) le cadre de vie est protégé ; (iii) la résilience et l'adaptation aux changements climatiques sont renforcées.

RÉSULTATSTRATEGIQUE 6 : LES RESSOURCES NATURELLES SONT GERÉES DE FACON RATIONNELLE

Le résultat traduit les changements à opérer d'ici à 2020 en termes de protection, d'entretien et de valorisation des actifs naturels. Les cibles visées pour ce résultat stratégique consistent à accroître le taux du couvert forestier du pays de 25,9% en 2015 à 28% en 2020 et à réduire la proportion d'espèces végétales et animales menacées de 5,4% à 5,0% en 2020. Ces changements pour être effectifs en 2020, requièrent des actions dans le domaine prioritaire de la gestion durable des écosystèmes, notamment : terrestres, côtiers et marins.

DOMAINE 6.1. GESTION DURABLE DES ÉCOSYSTÈMES

L'objectif intermédiaire visé ici (OND5.6.1) est de préserver et de restaurer les écosystèmes terrestres, côtiers et marins, et partant d'aligner le PNDES sur les cibles : 12.2, 14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 15.1, 15.2, 15.5, 15.7 et 15.9 des ODD.

Encadré 25 : Énoncés des cibles 12.2, 14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 15.1, 15.2, 15.5, 15.7 et 15.9 des ODD

Cible 12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles

Cible 14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments

Cible 14.2 D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers,

notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans

Cible 14.3 Réduire au maximum l'acidification des océans et lutter contre ses effets, notamment en renforçant la coopération scientifique à tous les niveaux

Cible 14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices (...)

Cible 15.1 D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux

Cible 15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial

Cible 15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction

Cible 15.7 Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et animales protégées et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande

Cible 15.9 D'ici à 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans la comptabilité

Source : Nations Unies, 2015. Projet de document final du programme de l'après-2015.

Cinq effets sont escomptés dans le domaine gestion durable des écosystèmes

Pour chaque effet, le PNDES développe les options stratégiques, les cibles et les actions prioritaires utiles pour la programmation.

Effet 6.1.1 : les causes sous-jacentes de l'appauvrissement de la diversité biologique sont prises en charge à tous les niveaux de la société

Effet 6.1.2 : les pressions directes exercées sur la diversité biologique sont réduites et son utilisation durable encouragée

Effet 6.1.3 : l'état de la diversité biologique est améliorée par la sauvegarde des écosystèmes, des espèces et de la diversité génétique

Effet 6.1.4 : les avantages retirés pour tous, de la diversité biologique et des services fournis par les écosystèmes, sont renforcés

Effet 6.1.5 : la mise en œuvre au moyen d'une planification participative, de la gestion des connaissances et du renforcement des capacités, est renforcé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 7: LE CADRE DE VIE EST PROTÉGÉ

Ce résultat traduit les changements à opérer d'ici à 2020 en termes d'amélioration de la qualité du cadre de vie. La cible visée pour ce résultat stratégique est de réduire de 50% la prévalence des maladies liées à la qualité du cadre de vie.

DOMAINE 7.1. QUALITÉ DU CADRE DE VIE

L'objectif intermédiaire (OND6.7.1) visé par le PNDES dans ce domaine est de promouvoir un cadre de vie sain de sorte à parvenir aux cibles 11.6, 12.3, 12.4, et 12.5 des ODD, avec comme effet escompté (effet 7.1.1) : le système de gestion des déchets en milieu urbain est amélioré.

Encadré 26: Enoncés des cibles 11.6, 12.3, 12.4, et 12.5 des ODD

Cible 11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets

Cible 12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte

Cible 12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement

Cible 12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation

Source : Nations Unies, 2015. Projet de document final du programme de l'après-2015.

Un seul effet pour lequel le PNDES définit les options stratégiques, les cibles et les actions prioritaires.

Effet 7.1.1 : Le système de gestion des déchets en milieu urbain est amélioré.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 8: LA RÉSILIENCE FACE AUX CATASTROPHES ET L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES SONT RENFORCÉES.

Ce résultat traduit les progrès à réaliser d'ici à 2020 par la Guinée en matière : (i) de gestion des catastrophes ; et (ii) de lutte contre les changements climatiques.

DOMAINE 8.1. GESTION DES CATASTROPHES

L'objectif intermédiaire (OND7.8.1) à atteindre est de renforcer la résilience nationale face aux catastrophes. Cet objectif assure l'alignement du PNDES sur la cible 13.1, des ODD.

Effet escompté (effet 8.1.1) : les capacités de réduction des risques de catastrophes sont renforcées.

EFFET 8.1.1 : LES CAPACITÉS DE RÉDUCTION DES RISQUES DE CATASTRPHES SONT RENFORCÉES.

DOMAINE 8.2. CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'objectif intermédiaire (OND7.8.2) à atteindre est de lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions. Cet objectif assure l'alignement du PNDES sur les cibles : 13.1, 13.2 et 13.3 des ODD.

Effet escompté (effet 8.2.1) : les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont maîtrisées.

Encadré 27: Enoncés des cibles 13.1, 13.2 et 13.3 des ODD

Cible 13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat

Cible 13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales

Cible 13.3 Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide

Source : Nations Unies, 2015. Projet de document final du programme de l'après-2015.

EFFET 8.2.1 : LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) SONT MAÎTRISÉES.

Autres effets à considérer

EFFET 2.2.7 : LES CAPACITÉS JURIDIQUES, INSTITUTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES EN MATIÈRE DE GESTION DURABLE DE L'ENVIRONNEMENT SONT RENFORCÉES.

Cibles du PNDES. Il s'agit d'accroître la note CPIA sur les politiques et institutions axées sur la durabilité écologique de 3,5 en 2015 à 4,0 en 2020.

Actions prioritaires. L'accent sera mis en priorité sur : (i) l'actualisation du cadre juridique et institutionnel de l'environnement ; (ii) le renforcement des capacités techniques et humaines en matière de protection de l'environnement ; (iii) le développement d'un système efficace d'éducation environnementale ; (iv) la promotion de la conformité environnementale.

EFFET 3.1.3 : L'AGRICULTURE DURABLE ET RESILIENTE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE EST PROMUE (Pilier 2 Transformation économique durable et inclusive).

Cibles du PNDES. Il s'agit de maintenir la densité d'utilisation de pesticides agricoles à 0,3 kg/ha, de réduire l'empreinte agricole sur l'environnement et de faire baisser la proportion des superficies agricoles détruites par des catastrophes naturelles (inondations, sécheresse et attaque acridienne) de 0,11% en 2013 à 0,05% en 2020.

Actions prioritaires. Au regard des options stratégiques ci-dessus, le PNDES privilégiera les actions suivantes: (i) le développement et la vulgarisation des normes environnementales dans le secteur agro-sylvo-pastoral ; (ii) le renforcement de la gestion des espaces pastoraux et de la transhumance ; (iii) la promotion de l'agro-pastoral durable ; (iv) la promotion de techniques d'adaptation aux changements climatiques dans le secteur agro-sylvo-pastoral.

EFFET 3.2.3 : L'INDUSTRIE PROPRE EST PROMUE.

Cibles du PNDES. Il s'agit de maintenir à un niveau bas, les émissions de CO₂ par unité de valeur ajoutée créée et d'accroître la proportion des industries ayant un système adéquat de gestion des déchets industriels, de porter le taux d'exécution des PGES des industries extractives et la proportion des industries ayant un système adéquat de gestion des déchets industriels à 75% à l'horizon 2020.

Actions prioritaires. En plus de l'élaboration d'un cadre stratégique de développement industriel (comme pour l'effet 3.2.2 ci-dessus), le PNDES prévoit la promotion de l'industrie propre. A cet effet, les actions prioritaires prévues sont : (i) le renforcement, la vulgarisation et l'application de la réglementation des activités industrielles polluantes ; (ii) la promotion des énergies propres dans le secteur industriel ; et (iii) la restauration des terres et ressources forestières dégradées par les industries minières.

ANNEXE 3. CALENDRIER DE LA MISSION

LUNDI 01 Octobre 2018 :

Séance de travail avec le DG/BSD du MEEF

Séance de travail avec l'UE

Séance de travail avec UNOPS

Jeudi 04 Octobre : Audience avec le Ministre D'Etat, Ministre de L'Environnement, des Eaux et Forêts

Date : Octobre 2018

MEEF/UNOPS/UE**AUDIT INSTITUTIONNEL ET DU RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL DU MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DES EAUX ET FORETS DE LA GUINEE. 2018****CALENDRIER DE TRAVAIL DU BUREAU CAPRAD**

LUNDI 01 Octobre 2018 :

Séance de travail avec le DG/BSD du MEEF

Séance de travail avec l'UE

Séance de travail avec UNOPS

Jeudi 04 Octobre : Audience avec le Ministre D'Etat, Ministre de L'Environnement, des Eaux et Forêts

Rédaction note de démarrage

Date : Octobre 2018

JOUR	LUNDI 08	MARDI 09	MERCREDI 10	JEUDI 11	VENDREDI 12
HORAIRE					
9			Entretien avec L'Inspecteur Général du MEEF	Entretien avec le Directeur OGUIB du MEEF	Entretien avec FSE du MEEF
10	Réunion démarrage en Conseil de cabinet du MEEF	Séance de travail avec BSD du MEEF	Entretien avec le groupe PTF environnement	Focus group avec les chefs de division OGUIB	Entretien avec FFN du MEEF
11		Entretien avec le Secrétariat Général du MEEF	Entretien avec le DG/DGCN du MEEF	Entretien avec le Directeur OGUIPAR du MEEF	Entretien avec Directeur CGEMNS
12				Focus group avec les chefs de division OGUIPAR	Focus group avec les chefs de division CGEMNS
14		Entretien avec le Directeur des Ressources humaines du MEEF	Entretien avec Directrice DNACV du MEEF	Entretien avec le Directeur DNEF	
15		Entretien avec le directeur des Affaires financières du MEEF	Focus group avec les chefs de division DNACV du MEEF	Focus group avec les chefs de division de la DNEF	Focus Group avec Service Genre et Equité
16		NOTE DEMARRAGE			Samedi 13, entretien avec directeur régional de Faranah de séjour à Conakry

Date : Octobre 2018

JOUR	LUNDI 15	MARDI 16	MERCREDI 17	JEUDI 18	VENDREDI 19
HORAIRE					
9	Entretien avec CNEDD du MEEF	Entretien avec UC	FOCUS GROUP avec les chefs : Centre de documentation et archives Cellule communication et relations extérieurs, SAI Visite Parc Haut Niger/Faranah		Rencontre avec Gouverneur de Nzérékoré
10	Entretien avec CNGPCSC	Entretien avec CPEMMZC	Entretien avec Gouverneur de Faranah		
11	Entretien avec COSIE	Focus group avec chefs de division CPEMMZC	Focus Group avec Services du secteur rural à Faranah	Visite de Ziama et entretiens avec personnel	
12	Focus Group avec chefs de division COSIE				
13					
14	Entretien avec la DNE du MEEF	Entretien avec CNGCUE			
15	Focus Group avec Divisions DNE	Focus group avec chefs de division CNGCUE	Entretien avec BGEEE	Focus group avec passation de marché, comptabilité matière et contrôleur financier	Focus Group avec personnel CFZ
16	Préparation Mission dans les régions avec 1 consultant, DG BSD et UNOPS du 16 au 22 octobre Faranah et Nzérékoré Les 2 autres consultants poursuivent les entretiens et collectent les outils		Focus group avec les chefs de division BGEEE	Focus groupe avec services du développement rural de Nzérékoré	Séance de travail avec Mairie de Nzérékoré Séance de travail avec Directeur préfectoral MEEF Samedi 20, seconde séance de travail avec Directeur régional à Farah

Date : Octobre 2018

JOUR	LUNDI 22	MARDI23	MERCREDI 24	JEUDI 25	VENDREDI 26
HORAIRE					
9		Entretien avec les conseillers techniques du MEEF	Programme PNDD du PNUD	Entretien avec le PNUD	Séance de travail avec secrétaires du MEEF
10			Entretien avec Fonction Publique		
11		Focus Group avec les BSD du secteur rural (MEEF, Elevage, Agriculture, Pêche)		Premier Débriefing avec le Secrétaire Général du MEEF	Séance de travail avec la section syndicale du MEEF
12			Entretien avec Conseiller Juridique du MEEF		
13			Entretien avec Conseiller Environnement du MEEF		
14	Entretien avec Guinée Ecologie				
15	Entretien avec Confédération Nationale des organisations paysannes	Entretiens avec les BSD Ministère en charge de la Décentralisation	Entretien avec BSD Mines	Entretien avec Chef de Cabinet du MEEF	
16	Organisation Filière Bois			Entretien avec Section syndicale MEEF	

JOUR	LUNDI 29	MARDI30	MERCREDI 31	Lundi 01 Novembre	
HORAIRE					
9					
10	Séance de travail avec la Commission de l'Assemblée Nationale en charge de l'Environnement				
11	Séance de travail avec la Brigade Verte				
12				Débriefing avec le Ministre d'Etat	
13					
14					
15	Séance de travail avec la Banque Mondiale				
16					

ANNEXE4.LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et Prénom	Fonction	Structure	Téléphone	Email
SE Oyé GUILAVOGUI	Ministre d'Etat	MEEF		
Col Layaly CAMARA	Directeur national	DNEF	628 12 38 51	camafou@yahoo.fr
Nantenin DIALLO	Chef de div/interim	DNEF	628 12 84 54	nantenindiallo8@gmail.com
Roger GONOTEY	Chef de division	DNEF	623 98 53 91	gonoteyroger@gmail.com
Cdt Ibrahima BANGOURA	Chef de division	DNEF	622 57 10 88	iboubang2003@gmail.com
Bakary KEITA	Chef de division	DNEF	628 59 36 48	bakeita2002@gmail.com
EI Hadj Alseny DIALLO	DRH/DNEF	DNEF	628 60 93 16	dialloelhadjalseny@gmail.com
CAMARA Alseny Conakry	Chef de Service	Jardins Botanique	628 96 46 14	camaraalsenyconakry@yahoo.fr
Kolié Apollinaire Togba	Direct.Nat.Adjoint	DNEF	628 12 93 92	apollinairetogba@gmail.com
Cdt BARRY Mamadou Lamarana Poces	BCTT	DNEF	628 24 66 33	barrypoces@gmail.com
Sy SAVANE Amad	Chef DAF	DNEF	621 69 10 81	amsysavane@gmail.com
Moussa KANTE	Directeur Général	Office Guinéen du Bois	622 37 31 17	elhadjimoussa36@gmail.com
Ibrahima Saïdou DIALLO	Directeur Adjoint	Office Guinéen du Bois	622 49 71 74	ibrahimasaidoudiallo@gmail.com
Ibrahima Sory TOURE	C/H division	Office Guinéen du Bois	628 90 23 04	
Celestine TOGBE	C/P division	Office Guinéen du Bois	622 55 78 62	celestinealphatogbé@gmail.com
Saïdou CONDE	Chef division	OGUIPAR	628 39 66 13	condesaidou@yahoo.fr
Cdt Bakar MAGASSOUBA	Chef division	OGUIPAR	628 14 82 54	magassoubab@gamil.com
Dr Michel Bossou BEAVOGUI	Chef cell.Epidemie	OGUIPAR	623 81 81 30	beamichel68@gmail.com
Moussa KABA	Chef de section Marketing	OGUIPAR	622 69 56 47	moussaekd@gmail.com
Mamady Sayba KEITA	Directeur Général	OGUIPAR	622 54 62 90	sayba58keita@gmail.com
BiligakoiVOGUI	Cheffe Service	Genre et Equité	625 94 01 25	biligakoivogui50@gmail.com
Diariou DIALLO	Cadre	Genre et Equité	622 21 94 48	diarioud89@gmail.com
Marie KALIVOGUI	Cadre	Genre et Equité	628 13 13 85	
M'Massiatia TOURE	Cadre	Genre et Equité	628 46 18 45	assytoure1234@gmail.com

Foulematou BANGOURA	Cadre	Genre et Equité	622 48 36 30	
Yannaty CAMARA	Cadre	Genre et Equité	624 78 50 33	
Ouido GUILAVOGUI	Cadre	Genre et Equité	657 58 56 76	
Marima CISSE	Cadre	Genre et Equité	620 23 88 23	
Ramatoulaye KEITA	Cadre	Genre et Equité	626 96 02 20	
Cathérine HABA	Cadre	Genre et Equité	621 72 52 72	
Fatoumata KOUROUMA	Cadre	Genre et Equité	622 20 65 75	
Nana CAMARA	Cadre	Genre et Equité	620 70 65 96	
Finda Veronique TINGUIANO	Cadre	Genre et Equité	621 36 20 35	
Ibrahima Sory BANGOURA	Cadre	Genre et Equité	628 59 04 42	ibrahimbangoura02@gmail.com
Ibrahima Sory YANSANE	Cadre	Genre et Equité	622 92 09 16	
Abou CISSE	Directeur national	Environnement	620 86 23 64	abouansou@gmail.com
Bangaly DIOUMESSY	Direct.Nat.Adjoint	Environnement	628 44 02 55	diomesi@yahoo.fr
Mory SANO	Chef div.prod.chim	Environnement	621 42 37 62	sanofabinka@yahoo.fr
Aboubacar Demba Accar SYLLA	Chef de division	Environnement	621 63 47 88	accarsul@yahoo.fr
Joseph SYLLA	Chef de division	Environnement	628 44 38 88	joesylla2002@gmail.com
Alpha Oumar BAH	Chef de division	Environnement	622 47 30 14	bahalphaoumar2@gmail.com
Mamady Facely Mara	Chef Section	OGUIPAR	621 76 21 95	marafacely2013@gmail.com
Cne Abdoulaye KOUYATE	Conservateur - Chef	OGUIPAR	628 50 33 40	kouyate.abdoulaye42@gmail.com
Lansana TRAORE	Chef Section	OGUIPAR	621 52 54 71	
S/L Aboubacar Sidiki CISSOKO	Chef Section	OGUIPAR	622 93 45 34	
A/C Dan Daniel KONOMOU	Sécrétaire	OGUIPAR	625 50 57 14	
S/L Ibrahima Sory DIALLO	Chef antenne	OGUIPAR	622 00 73 99	
C/C Issiaga KOUYATE	Chauffeur	OGUIPAR	622 20 58 97	
St Mody Baïlo BARRY	Agent	OGUIPAR	629 09 92 50	
A/C Saran Fremba KANDE	Coordinatrice Adj.	OGUIPAR	628 60 65 26	
A/C Fremba KANDE	Coordinatrice	OGUIPAR	622 13 47 33	
A/C Amadou Pita BAH	Officier encadreur	OGUIPAR	628 15 93 45	
C/C Cécé KOLIE	Agent	OGUIPAR	621 13 96 96	
Col. Abraham Santigui KEITA	Direct. General	Fonds Forestier	622 34 44 11	

Ahmadou Sébory TOURE	D.G	F.SE	628 25 07 25	Fsequinee@yahoo.fr
Lansana DANSOKO	Contrôl.Finan	F.SE	664 42 89 19	dansoko.lansana@yahoo.fr
Mohamed DIOUBATE	Assistant comptable	F.SE	622 19 58 36	mdioubate837@gmail.com
Mohamed Lamine KEITA	Assistant CF	F.SE	621 22 97 92	sonny852003@yahoo.fr
Mor M'BAYE	Chargé d'Etudes	F.SE	622 67 88 98	mbayeviny@gmail.com
Fassou KANTE	Chargé d'Etudes	F.SE	622 68 36 01	
Lonceny CAMARA	Assist. Suivi&Evaluation	F.SE	656 68 68 23	louncenycamaraidc@gmail.com
Moussa Joseph THEA	Assist/ACV	DREEF	626 41 65 60	moussathea@gmail.com
Tamba Emmanuel LENO	Chef BSD	DRA	657 51 08 46	tambaemmanuel@yahoo.fr
Paquilé DORE	Directeur	DPEEF/NZ	620 00 90 03	paquiledore@gmail.com
Cé wilson MAOMY	Directeur	DR/ ELEVAGE	628 57 63 02	maomycewilson75@gmail.com
Gbégbé GUILAVOGUI	Directeur	DR/ PECHE ET AQUA	628 60 02 26	guilaogbe@gmail.com
Mamadou Bailo SIDIBE	Directeur Général	BSD/MEEF	625 42 16 91	mbailosidibe@gmail.com
Balla KOUROUMA	Coord.RI CPCN	Direction Rgle EEF	620 14 55 11	
Sekou MARA	Directeur régional Pêches	Direction Rgle PAEM	622 16 70 10	marapeche14@gmail.com
Yacouba CONDE	Directeur régional Agriculture	Direction Rgle AGRICULTURE	628 36 20 53	yacoubakessely@gmail.com
Mamady NABE	BSD/DRA	BSD/DRA	624 76 69 56	
Fara TOUNKARA	Chargé d'Etudes	DRH/Faranah	655 43 54 14	faragui1972@gmail.com
Mohamed Fanta CONDE	ARE/Forêts	DREEF	621 81 09 92	
Idrissa KEIRA	AT/BSD/ENVI	DREEF	621 12 76 59	keiraidrissa2017@gmail.com
Ibrahima CAMARA	Chef cell.RBSD	DREEF	622 16 34 64	camibrahima1@gmail.com
Aly CAMARA	D.Rég Elevage	DRE	622 16 61 62	alycamara060@gmail.com
Abdoulaye OULARE	Assistant	DREEF	628 37 73 52	oulare1976@gmail.com
Jean claude KOLIE	Chef division Relation Riv	CFZ	622 85 54 75	jeanclaude.kolie@yahoo.fr
Néma Antoine FENANO	Chef divisio Reboisement	CFZ	628 15 45 07	
Cne Maurice MAMY	Chef divisio Biodiv	CFZ	628 62 27 62	
Mamadou Saliou BARY	Chef antenne	CFZ (Diécké)	628 63 31 90	mamadousalioubarry01@gmail.com
Zaoro Alfred GNABALAMOU	Chef antenne	CFZ (Béro)	621 58 53 76	zaoroalfred@gmail.com

Marie SOROPOGUI	Cheffe de Poste	CFZ (Yonon)	623 58 95 13	
Mathos GUILAVOGUI	Chargé Aménagement	CFZ	628 54 04 88	mathosguilavogui@gmail.com
Daouda BARRY	Chef de Brigade R/R	CFZ (Yonon)	628 10 21 10	daoudab622@gmail.com
Sory CONDE	Chef de Brigade R/R	CFZ (Béro)	628 51 19 15	soryconde0694@gmail.com
Bernard NIEBA	Chef de Brigade R/R	CFZ (Diécké)	625 17 67 45	
Ibrahima Kinèro KOUROUMA	Directeur	DREEF	628 17 98 73	kinierokourouma@gmail.com
Mamadou Baïlo SIDIBE	Directeur Général	BSD/MEEF	625 42 16 91	mbailosidibe@gmail.com
Kadiatou Dalein DIALLO	Chef Section	BSD/MEEF	628 79 59 58	kadiatoudaleind@gmail.com
Abdel Kader BANGOURA	Chef Section	BSD/MEEF	657 39 59 58	ak_bangoura@yahoo.fr
Sely Pascal KOIVOGUI	Informaticien	BSD/MEEF	626 63 28 62	selypk16@gmail.com
Alpha Kabinet KABA	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	625 46 90 61	kabaa8958@gmail.com
Alpha Amadou SOUMARE		BSD/MEEF	625 89 50 51	soumare.alpha@gmail.com
Hourai DIALLO	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	625 47 07 36	houraidiallo09@gmail.com
Youssouf DIOUBATE	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	624 07 07 30	youssouftraor16@gmail.com
Issiaga CAMARA	Stagiaire	BSD/MEEF	622 28 71 45	issiakamder@gmail.com
Mamadou Baïlo SIDIBE	Directeur Général	BSD/MEEF	625 42 16 91	mbailosidibe@gmail.com
Tely Diallo				
Moussa Batchily Bah				
Mohamed CAMARA	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	620 08 71 78	mohamedfatoumata2018@gmail.com
Alpha Amadou Bailo BALDE	Chef Section	BSD/MEEF	628 13 64 31	alphadiogneme@gmail.com
Naby Yaya CAMARA	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	622 86 65 25	nycacamara@gmail.com
Fatoumata KABA	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	621 04 22 10	kabafatoumata988@gmail.com
Aboubacar Sidiki SYLLA	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	623 03 12 73	sylla180@gmail.com
Ismael DIOUBATE	Chargé d'Etudes	BSD/MEEF	628 60 56 86	ismobat64@gmail.com
Kadiatou SYLLA	Inspectrice	Insp. Gle	622 82 54 85	kadijasylla0@gmail.com
Hassane GUEYE	Inspecteur	Insp. Gle	628 11 14 77	gueyehassan12@gmail.com
El Hadj Mamady DIOUBATE	ISFG	Insp. Gle	622 64 12 81	dioubatemamady111@gmail.com
Kadiatou BALDE	Inspectrice	Insp. Gle	622 57 72 57	kadiatoubalde2006@gamail.com
Yalikhane KOUROUMA	IGA	Insp. Gle	622 25 10 60	koroumayali@gmail.com
Sekou Mohamed CAMARA	Inspection gle	Insp. Gle	622 31 95 80	sekoumohamed782@gmail.com

Sekouba CAMARA	Assistant technique	CNEDD	628 68 52 12	sekoubacamara18@yahoo.fr
Dr Tourdèlà DIALLO	Sécrétaire exécutive	CNEDD	622 39 49 80	hamatyol@yahoo.fr
Ibrahima Sory CISSE	Secrétaire executif	CNGPSC	628 44 96 08	cireguinea@gmail.com
Jean Luc Faber	Chef division stratégie et prospective	BSD/MA	622 51 32 80	
Dr J. Seffan CAMARA	Chef Service legislation	BSD/MA	622 39 69 21	
Atigou BALDE	Chef division S/Evaluation	BSD/MA	621 35 82 51	
Djiba Legrow Bamba	Chef Division EAPP	BSD/MA	622 68 60 00	
Hassane KEITA	Direct. GI Ad	BSD/MA	657 47 37 46	
Mohamed Lamine 2 CAMARA	Chef de Division	BSD/ Pêche	622 34 70 15	
Saïdou DOUMBOUYA	DGA	COSIE	628 20 96 54	doumbouyasaidou@yahoo.fr
Aboubacar SYLLA	Chef de division	COSIE	622 44 98 34	
Lansana TRAORE	Chef de division	COSIE	664 30 03 37	traorelansana55@gmail.com
Ibrahima Sory BARRY	Chef division S/Evaluation	COSIE	664 21 33 11	ibsobarry@gmail.com
Thierno Abdoul BARRY	Chargé d'Etudes	DNACV	628 96 62 29	thiernoissatoubarry@gmail.com
Halimatou DIALLO	Chef Section	DNACV	622 26 66 05	halimatoudiallo1980@gmail.com
Fanta CONDE	Chargé d'Etudes	DNACV	622 35 24 02	fantalansanacond@gmail.com
Fodé BANGOURA	Chef de division	DNACV	628 45 69 40	bangourafode303@gmail.com
Dr Bakarindian CONDE	Direct. National Adj	DNACV	622 21 94 67	condebakari666@gmail.com
Hadja Safiatou DIALLO	Directeur national	DNACV	622 15 38 52	safiatoudial56@gmail.com
Alkaly BANGOURA	Directeur Général		628 28 36 06	
Dr Yokoï KOIVOGUI	DGD		664 51 67 75	
Moussa SAGNO	Chargé d'Etudes		622 04 76 39	
Ibrahima Sory BALIA	Chargé d'Etudes		664 88 67 06	
Mamadou Samba DIALLO	Chargé d'Etudes		628 41 97 21	
Kabinet CONDE	Chef de division		628 93 79 42	
Mohamed Lamine SIDIBE			622 93 66 88	
Soriba TOURE	Chef service intervention		628 43 81 44	
Aminata KABA	Chef comptable		623 85 88 53	
Siba KALIVOGUI	Contrôleur financier		662 31 63 92	

Lamine BALDE	Contrôleur financier	664 27 27 77	laminebaldeb8@yahoo.fr
Amadou BALDE	PRMP	628 03 06 33	baldeexpert@gmail.com
Ansoumane CAMARA	Président FNPFB	622 14 08 94	
Raymond LATASTE	DélégationUE		
Adama Daou	UNOPS		
Magagi Yacouba	UNOPS		
Radar Nishuli	UNOPS		
Condé	Gouverneur Faranah		
Abdoul Kouyate	Parc Haut Niger		
EL Hadj S Tounkara	Gouverneur Nzérékoré		
Pemanady Bamy	Maire Nzérékoré		
Aguibou Condé	MairieNzérékoré		
Dalaoro Haba	Directeur EF Macenta		
El HadhSaliou Diallo	Guinée Ecologie		
Lucien Gnekoya	Confédération nationale des Organisations Paysannes		
Michel Camara	Confédération nationale des Organisations Paysannes		
Oularé Aboubacar	Conseiller technique MEEF		
Camara	Conseiller chargé de Mission MEEF		
BSD	Agriculture, Elevage, Pêche		
El Hadje Aly Badara Condé	BSD Décentralisation		
Sylla Sékou Gaoussou	Programme Gestion Durable du Capital Naturel		
Conté Iansana	Conseiller Environnement MEEF		
Hawa Diallo	Conseiller Juridique MEEF		
Seydou Bari Sidibé	Secrétaire Général du MEEF		
Traore	DRHMEEF		
Diane	DREEF Faranah		
Halimatou Tandeta Diallo	CNEDD		
	CNGPCSC		
Mme Diallo Adama	Secrétaire DNE		
Yamoussa Nana Camara	Fonction Publique		
Mme Doumbia Sekou	Fonction Publique		

Ansoumana Kououma	BSD Mines
Mme Hadja Matou Mara	Assistante Secrétaire Général MEEF
	Inspecteur Général
Alpha Baldé	Section Syndicale MEEF
	Chef de Cabinet
Honorable Sekou Benna Camara	Président Commission Environnement AN
Traore Amara Sayon	Brigade Verte
Keita Mamadi	Banque Mondiale
Sekou Doumbiia	Ministère Fonction Publique
Catherine Inglehearn	British Embassy
Arnaud Gotanegra	Wild Himpanzee Foundation
Watta Camara	CFZ MEEF
Diawara Mamadou	Guinée Ecologie
Roger Doré	Guinée Ecologie
Atigou BALDE	BSD Agriculture
Mamadou Ciré Camara	PNUD
Cécé Papa Condé	CEGENS

ANNEXE 5 : nouvel organigramme tiré à part.