



PROPOSITION DE SERVICES ISOVISION

Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707



en coopération avec



**Votre interlocuteur
à GFA Consultant Group GmbH est**

Romain LORENT

**Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707
PPECF**

PROPOSITION DE SERVICES ISOVISION

**Rapport Public
Novembre 2013**

**Auteur:
Jean-Pierre CHAREST
ISOVISION
www.isovision.com**

Address
GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrugstraße 82
D-22359 Hamburg
Germany
Phone +49 (40) 6 03 06 – 211
Fax +49 (40) 6 03 06 - 119
Email: afrika@gfa-group.de

Table des matières

1. CONTEXTE ET COMPREHENSION DE LA MISSION	4
2. OBJECTIFS VISÉS	5
2.1 Étapes clés de la mission.....	5
3. REMERCIEMENTS	6
4. PRINCIPAUX CONSTATS & OBSERVATIONS RECUEILLIES.....	6
4.1 Réalité des opérations.....	6
4.2 Constats techniques.....	7
4.3 Avantages soulevés	7
4.4 Modifications envisagées	8
4.4.1 Hébergement Multi sites/Multi compagnies	8
4.4.2 Présentation d'IsoVision pour le processus de certification FSC.....	9
4.4.3 Apport de contenu.....	9
4.4.4 Module axé sur la <i>due diligence</i>	10
4.4.5 Gestion des inventaires (Stocks)	10
5. MODÈLE D’AFFAIRES RECOMMANDÉ.....	11
5.1 Bénéfices visés par l’approche :	11
5.2 Description de la structure proposée	12
6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	12
6.1 Évaluation des modifications retenues (estimés).....	13
6.2 Recommandations Techniques.....	14
6.3 Suites de la mission	14
6.4 Autres informations à considérer.....	15
ANNEXE 1 - PROPOSITION ISOVISION	16
ANNEXE 2 - RENCONTRE ISOVISION SUR LE SITE DE PALLISCO	21
ANNEXE 3 - TERMES DE RÉFÉRENCE – MISSION DE SUIVI AU CANADA	23
ANNEXE 4 – TERMES DE RÉFÉRENCE – 2^{ÈME} MISSION ISOVISION AU CAMEROUN	24



1. CONTEXTE ET COMPREHENSION DE LA MISSION

Pays bénéficiaire

Pays du bassin du Congo : Cameroun, Congo, RDC, RCA, Gabon.

Pouvoir adjudicateur

Programme « Promotion de l'exploitation certifiée des forêts » PPECF (COMIFAC/KFW).

Éléments d'information utiles concernant les pays bénéficiaires

L'utilisation de la forêt par de nouveaux usagers ainsi que le déboisement croissant de la forêt ont conduit à faire de la « gestion durable de la forêt » un objectif largement partagé à l'échelle mondiale. Cette évolution a conduit rapidement à identifier des critères et indicateurs (C&I) pertinents de cette gestion durable de la forêt. Plusieurs grandes initiatives lancées dans les années 1990, produisent aujourd'hui des grilles de critères et indicateurs cherchant à garantir la durabilité de la gestion forestière.

Les forêts tropicales demeurent toutefois le parent pauvre de cette tendance : en effet, si des ensembles spécifiques de C&I ont été élaborés ces dernières années, cet outil demeure encore trop peu appliqué même si de zéro ha aménagé au début des années 1990, la sous-région du bassin du Congo a connu une progression significative de l'aménagement forestier : aujourd'hui 31 millions d'ha sont attribués sous forme de concessions forestières dont 6,3 millions d'ha sont certifiés.

Mais, cette progression constante des surfaces aménagées (et certifiées) ne doit pas masquer certaines faiblesses et disparités entre les pays concernés :

- le **Cameroun** (pays principalement visé par la présente mission) dispose d'une grande superficie du massif forestier (17 millions ha) mais présente une situation assez paradoxale : faible pourcentage en termes de concessions forestières attribuées mais taux élevé de concessions engagées dans l'aménagement forestier et la certification. A l'heure actuelle, c'est le FSC qui tient le leadership de la certification ;
- le Congo dispose de nombreux atouts favorables à la certification. Le cadre politique, juridique, législatif et réglementaire a été actualisé (loi 16/2000 et ses textes d'application). La volonté politique est sans cesse réaffirmée et la participation de toutes les parties prenantes à la gestion durable des forêts est de mise. Depuis 2005, deux concessions forestières ont été certifiées sous le certificat FSC ;
- la RDC a franchi deux étapes importantes en faveur de la clarification et du renforcement de la gouvernance forestière : nouvelle Loi forestière en 2002, appelant à une gestion décentralisée de la forêt et à une plus grande participation des communautés ; adoption d'un moratoire et une révision de tous les contrats de concessions forestières (conversion des titres) ;
- en RCA, 7 % du territoire sont représentés par de grands massifs forestiers où la certification y est absente. Cependant, le code forestier de la RCA prévoit l'octroi d'un permis d'exploitation et d'aménagement assorti d'un cahier des charges qui rend l'exploitant responsable de l'aménagement de la forêt.
- le Gabon où environ 30 % des superficies sont engagées dans l'aménagement.

Dans ce contexte disparate et en pleine évolution où se dessine une tendance croissante vers la participation des communautés et des entreprises privées à la gestion de forêts du domaine des Etats, la certification forestière reste un instrument essentiel visant à



prouver qu'il est possible de concilier le souci de préservation des forêts avec la demande en besoins en bois actuels et futurs.

2. OBJECTIFS VISÉS

La mission vise d'atteindre au moins les résultats suivants :

- de présenter une solution logicielle adaptée au management de la norme FSC dans le bassin du Congo suivant le nouveau standard PC&I approuvé en avril 2012 par le FSC-Bonn;
- aux concessionnaires d'exprimer leur avis, commentaires et suggestions d'adaptation aux conditions locales d'exploitation ;
- aux consultants IsoVision de :
 - Comprendre et connaître les besoins et les méthodes de travail des concessionnaires en vue de l'établissement d'un système de gestion de la conformité ;
 - Procéder à une analyse d'écart entre l'état actuel de leur système qualité et le référentiel FSC ou ISO-9001 ;
 - Présenter la solution logicielle IsoVision et préciser de quelle façon elle pourra répondre aux besoins des concessionnaires en matière de gestion de la qualité (FSC, ISO 9001) ;
 - Identifier les modifications et adaptations de la solution IsoVision pour répondre aux besoins des concessionnaires ;
 - Établir le mode de fonctionnement et d'opération de la solution logicielle IsoVision compte tenu de l'infrastructure disponible chez les concessionnaires ;
 - Prendre les termes de références en vue d'un atelier sur la gestion de la qualité FSC-ISO 9001- ISO 14001 à venir ;
 - Obtenir l'information nécessaire à l'établissement d'une proposition pour la mise en place d'un système qualité ; l'implantation de la solution IsoVision comme outil de support et l'identification d'une ressource locale pour supporter les concessionnaires, une fois le système implanté et la formation des utilisateurs complétée.
- de rédiger un modèle de contrat individuel ou de groupe en vue de donner des droits d'utilisation du logiciel ISOVISION ;
- d'élaborer un cahier des charges associé à un budget définira les éventuelles adaptations à apporter à la solution logicielle ISOVISION, pour la rendre opérationnelle et conforme à la norme FSC dans le bassin du Congo;
- de rédiger les termes de référence d'un futur atelier « qualité » sur la norme ISO 9001-14001-FSC.

2.1 Étapes clés de la mission

- visite de terrain sur une concession forestière de niveau FSC (Pallisco, site de Mindourou). Visite dans le but de permettre: i) de tester la réaction des gestionnaires au logiciel IsoVision; ii) noter les besoins spécifiques des entreprises en fonction de leurs modes de travail et contraintes ; iii) vérifier l'environnement technique nécessaire à l'application (2 à 3 jours) ;



- préparation d'une présentation en fonction des avis recueillis sur le terrain et des ajouts/modifications éventuels à apporter (1 jour) ;
- présentation du logiciel (et de son adaptation éventuelle) devant un panel d'une quinzaine de personnes à Yaoundé (1 jour) réunies dans une table ronde ;
- discussion avec le PPECF sur les modalités d'un contrat avec ISOVISION au bénéfice des concessionnaires forestiers de la sous-région du bassin du Congo, et préparation des TDR d'un prochain atelier sur la gestion qualité ISO 9001-14001-FSC à Yaoundé (1 jour)

3. REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier la COMIFAC et la KFW dont l'implication et le support fourni via le Programme de Promotion de l'Exploitation Certifiée des Forêts (PPECF) a rendu cette mission possible. Monsieur Romain Lorent qui a coordonné l'ensemble de la mission et Pascal Deschères qui nous a accompagnés tout au long de celle-ci.

Nous tenons également à remercier la compagnie Pallisco-CIFM, qui nous a reçus dans le cadre de la visite de la concession forestière de Mindourou. En plus de nous héberger dans ces installations, le chef de site Monsieur Paul Lagoutte a mis à notre disposition les facilités et ressources requises par notre mission.

4. PRINCIPAUX CONSTATS & OBSERVATIONS RECUEILLIES

Au sortir des différentes rencontres entourant la mission IsoVision (principalement la table ronde de Douala), il ne semble faire aucun doute que la situation de la certification forestière en Afrique centrale n'est pas assurée. Aux dires des concessionnaires rencontrés, les avantages du marché du bois certifié ne sont pas significatifs. Les efforts qu'ils doivent déployer pour obtenir et maintenir la certification FSC étant considérables, la mission de soutien du PPECF aux concessionnaires se justifie d'elle-même.

Dans ce contexte, le désir du PPECF de fournir du contenu (outils et méthodologie) afin de faciliter l'obtention et ou le maintien d'une certification pour tous les concessionnaires est un pas important afin d'atteindre son objectif premier : l'augmentation des superficies certifiées.

4.1 Réalité des opérations

La géographie et la réalité des activités des acteurs du domaine de la Foresterie impliquent de grandes distances dans des conditions souvent difficiles, ce qui engendre des coûts élevés en temps et en ressources matérielles.

L'état des différentes infrastructures et services (électricité, communications, etc.) dans chacun des sites, ainsi qu'entre les différents sites est précaire et présente une fiabilité incertaine.

Un nombre restreint d'individus s'occupe généralement de gérer la certification et ses exigences, ce qui amène un clivage dans l'implication et les connaissances des différents membres de la couche 'gestion' de l'organisation (responsables de secteur, gestionnaires, etc.). Si à priori, cet aspect peut sembler un avantage pour simplifier

l'insertion et la prise en charge des exigences de FSC dans l'entreprise, il crée en réalité une dépendance de l'entreprise envers certains individus clés. Cette dépendance expose l'organisation – et sa certification - à un risque de devoir palier le départ d'un employé clé.

Pour les concessionnaires qui doivent gérer plusieurs sites (UFA), les impacts, les risques et délais mentionnés précédemment sont alors décuplés. Il est alors encore plus difficile pour l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de l'état de la certification dans son entreprise. Le travail sur plusieurs sites ajoutera également une charge importante sur le responsable de certification, ce qui par le corollaire précédent, amènera un risque également accentué pour l'organisation de devoir déployer ressources et moyens extraordinaires, si un responsable certification venait à quitter l'entreprise.

4.2 Constats techniques

Les différents environnements technologiques rencontrés lors de la mission ont permis de constater une certaine variabilité dans la performance et la fiabilité des réseaux et accès à Internet.

Dans les places d'affaires visitées (Pallisco-CIFM > Site de Mindourou & Bureaux du GFA-Consulting groupe à Yaoundé > Bureau de M. Romain Lorent), lors de nos essais, la fiabilité était au rendez-vous. La bande passante (capacité à transférer de l'information en quantité et qualité) semblait parfois limite, mais semble acceptable pour répondre aux exigences techniques minimales d'IsoVision. Les recommandations de l'aspect technique sont élaborées dans la [section 6.2](#) du présent rapport.

4.3 Avantages soulevés

- La centralisation de l'information, quel que soit le système de gestion en place (ISO 9001, ISO 14001, FSC, CSA...) constitue un facteur clé permettant de mieux organiser son entreprise et à moindre coût, surtout dans un contexte multi sites et multi normes.
- L'accès à un système éprouvé comme IsoVision permet aux concessionnaires de voir l'implantation d'une norme FSC comme un projet accessible en termes de temps et de ressources (humaines et financières).
- L'accès à un système IsoVision permet de structurer et accélérer le processus d'accréditation FSC et aussi, d'en réduire les coûts.
- L'ajout dans IsoVision de contenus spécifiques au FSC – version Bassin du Congo, permettra réellement de bien encadrer la démarche vers la certification FSC et ISO 9001.
- L'utilisation d'un système dédié à la qualité et à l'environnement permet d'impliquer plusieurs gestionnaires dans le projet FSC. En impliquant plusieurs gestionnaires, cela permet aussi de se prémunir en cas de départ imprévu du gestionnaire FSC. Les processus et mécanismes implantés dans IsoVision demeurent, malgré d'éventuels déplacements de personnel.
- Le maintien en historique des activités a aussi été mentionné comme étant un avantage favorisant l'utilisation du système IsoVision.



4.4 Modifications envisagées

IsoVision se définit d'abord comme un logiciel de gestion de la conformité. À ce compte, la solution IsoVision est constituée de 12 modules (voir une [description sommaire](#)) permettant à l'entreprise de planifier, mettre en œuvre, contrôler et améliorer les processus et activités de gestion au sein de son entreprise, afin de se conformer aux exigences d'un ou plusieurs référentiels et exigences légales spécifiques.

C'est à travailler avec les forestiers du Canada qu'IsoVision Inc. a concrétisé dans l'outil IsoVision, les informations et structures requises pour répondre aux besoins et exigences de la foresterie et dans les dernières années, plus spécifiquement aux exigences FSC.

Les rencontres ont permis de récolter des commentaires, ainsi que les impressions des différents intervenants. Voici les principales modifications qui ont été soulevées et envisagées à prime abord. Les modifications retenues dans le cadre du projet actuel sont listées (avec l'effort de développement - coût/estimé) dans la conclusion (voir la [section 6.1](#)) du présent rapport.

4.4.1 Hébergement Multi sites/Multi compagnies

Dans le contexte d'opération du PPECF, le programme vise à offrir des outils concrets permettant de supporter et faciliter l'obtention et le maintien de la certification FSC des concessionnaires, sans pour autant amener d'avantage concurrentiel ou favoriser économiquement un concessionnaire au détriment d'un autre. Dans cette perspective, il a donc été envisagé d'effectuer un achat groupé par le PPECF, qui pourrait ensuite gérer les coûts des licences pour que tous les concessionnaires aient également/équitablement la chance d'avoir accès à un outil comme IsoVision.

Outre la diminution des coûts d'acquisition (un seul achat en groupe plutôt que sur une base individuelle), le PPECF pourrait ainsi offrir différents contenus aux concessionnaires et standardiser certaines façons de faire. L'utilisation d'un outil commun pourrait également faciliter la tâche au PPECF dans le support et le soutien aux concessionnaires ou même créer des synergies entre certains concessionnaires.

IsoVision serait alors hébergé sur un serveur (à déterminer) sous la responsabilité d'une instance neutre face aux concessionnaires (l'Association Technique Internationale des Bois Tropicaux – ATIBT - a été mentionnée).

L'hébergement en multi sites / multi compagnies (c'est-à-dire plusieurs sites dans une même base de données, chaque site correspondant à une compagnie – une même organisation pourrait avoir plusieurs sites) nécessite des modifications dans IsoVision afin :

- d'assurer la confidentialité absolue entre les sites dans tous les écrans et toutes les fonctionnalités ;
- de permettre de trier par site les différentes options qui sont affichées dans les menus déroulants (Tables de maintenance de la base de données);
- de permettre que chaque enregistrement d'une table de maintenance soit associé à un ou plusieurs sites et non uniquement à un seul site.



4.4.2 Présentation d'IsoVision pour le processus de certification FSC

Si les gestionnaires aguerris ont rapidement constaté qu'IsoVision était très complet comme outil de gestion, il n'en demeure pas moins que dans la perspective d'une entreprise certifiée FSC ou pour une entreprise qui vise d'acquérir la certification, certains des modules de l'outil IsoVision contribueront davantage que d'autres à l'automatisation et la simplification du processus de certification. On pense ici aux modules suivants :

- Planification (obj., cibles, indicateurs)
- Gestion Documentaire (*due diligence*)
- Audits et inspections
- Non-conformités
- Surveillance & Mesurage
- Revue de performance
- Tableau de bord

D'un accord consenti lors des activités de présentation de la solution IsoVision, il est apparu comme requis que les modules non-utilisés n'apparaissent pas au menu principal de l'application. Cela dans le but de simplifier les éléments visuels présentés aux utilisateurs et d'orienter IsoVision vers le FSC. Certains modules IsoVision ne devraient donc pas apparaître dans la version déployée par la COMIFAC/KFW dans le cadre de la présente :

- Analyse de risques
- Formation/compétences (à confirmer)
- Formation en ligne (à confirmer)
- Gestion des fournisseurs
- Entretien des équipements

Lors de l'acquisition de la solution IsoVision par le PPECF, la confirmation des différents modules maintenus et exclus sera effectuée avec les responsables du programme.

4.4.3 Apport de contenu

Lors des différentes présentations et discussions autour d'IsoVision, il est apparu comme essentiel que la version IsoVision qui sera livrée pour répondre aux besoins des concessionnaires du PPECF, comportera des contenus et également un langage adapté (personnalisé) à la réalité des concessionnaires opérant en Afrique centrale.

IsoVision possède déjà le contenant (outils, processus et canevas d'écrans) permettant de récolter et de structurer les informations pour mettre en place et gérer les exigences de la norme FSC. La version IsoVision livrée dans le cadre de la présente contiendra en plus du contenant, des données ciblées et orientées répondant aux exigences de la norme FSC - version du Bassin du Congo.

Qui plus est, pour les concessionnaires qui ne sont pas encore certifiés ou sur la voie de l'être, l'acquisition d'IsoVision en plus d'offrir un outil de gestion de premier ordre, viendra offrir un contenu et une orientation facilitant l'obtention de la certification.

Parmi les contenus, seront inclus par exemple :

- Indicateurs FSC, questions d'audits et questionnaires préétablis, objectifs, projet de certification (avec les principales étapes et ressources requises), ordres du jour de revues de direction, activités de suivi de surveillance et mesurage, liste des documents requis (*due diligence*).

La connaissance et l'expertise de la thématique sera fournie par le PPECF (ou un professionnel agissant au nom du programme) qui sera épaulé par un conseiller d'IsoVision dans la saisie et l'adaptation de la base de données du PPECF.



4.4.4 Module axé sur la *due diligence*

Les exigences de la norme FSC sont très exigeantes en ce qui a trait à la maîtrise et la gestion des documents officiels et administratifs de l'entreprise : ce terme est référencé dans le bassin du Congo par « due diligence » qui vise essentiellement une liste de documents précis (titre de propriétés, permis, droits de coupe, etc.). Les organisations certifiées doivent prouver qu'elles possèdent une copie à jour de tous les documents requis pour gérer et opérer leur entreprise.

À ce compte, la gestion documentaire IsoVision offre tous les outils requis pour exercer une gestion diligente de l'ensemble de la documentation de l'organisation. Les intervenants rencontrés lors de la mission ont tout de même manifesté l'intérêt d'avoir un module spécifique appelé « Due diligence » et ont souhaité avoir la possibilité de retrouver rapidement parmi toute la documentation, les documents qui font partie de la *due diligence* de l'entreprise.

Les modifications désirées seraient donc de changer le nom du module Gestion documentaire au menu principal d'IsoVision pour « Due diligence » et l'ajout d'un champ, dans les métadonnées de chaque document, permettant de préciser si Oui ou Non, ce document précis fait partie de la « Due diligence » de l'entreprise. Ce même champ serait bien sûr ajouté parmi les critères de recherche des différents écrans et rapports déjà existants.

4.4.5 Gestion des inventaires (Stocks)

Tenue des inventaires : Le module Entretien des équipements d'IsoVision permet d'établir l'ensemble du parc d'équipements de l'organisation et de gérer la planification, la mise en œuvre et l'historique des activités d'étalonnage et d'entretien préventif en plus de pouvoir rattacher la documentation s'y rapportant (achat, garanties, etc.). Ce module permet donc de maintenir et gérer l'inventaire et l'historique des Équipements de production et de contrôle de l'organisation.

Lors d'un atelier de présentation, la possibilité de gérer les inventaires de l'ensemble des différentes ressources 'autres' (carburants, lubrifiants, articles de 1^{er} soins, etc...) a été soulevée :

Un sous-module à celui des équipements (mais qui n'est pas inclus dans IsoVision), permet justement de gérer les inventaires de différentes ressources et d'enregistrer les transactions associées aux entrées et sorties d'inventaires (achat, commande, stocks, alertes sur seuils d'inventaire, etc...).

Bien qu'important pour la maîtrise opérationnelle, la gestion des stocks n'est pas expressément mise en lumière dans FSC. Les besoins exprimés par les différents intervenants semblaient diverger et l'intégration du module d'inventaire au menu d'IsoVision entraînerait des efforts substantiels à ce moment-ci.

Plusieurs concessionnaires disposent déjà de logiciels permettant de contrôler les stocks des différentes ressources pour prévenir les vols, alors que d'autres n'ont pas encore de

pareils systèmes. Il a été convenu que l'inclusion de la présente 'Tenue des inventaires' pourrait se faire dans une deuxième phase du projet.

Suivi des inventaires : Le module Surveillance et Mesurage d'IsoVision permet, comme son nom l'indique, de réaliser des échantillonnages et aussi de compléter (compiler) des suivis quantitatifs (ou qualitatifs). En cas de dépassement de valeurs limites, le module peut générer des alertes (avis par courriel et même créer des non-conformités automatiquement).

Pour les concessionnaires possédant déjà des logiciels de tenue et suivi d'inventaire, l'intégration avec le module Surveillance et Mesurage d'IsoVision (**échantillonneur**) permettrait de transférer automatiquement certaines données des logiciels d'inventaire existants afin de bénéficier des outils statistiques d'IsoVision et des alarmes si des seuils critiques étaient franchis.

Pour les concessionnaires ne possédant pas de tels logiciels, le module de Surveillance et Mesurage pourrait alors répondre au besoin de suivi des inventaires. Dans ce cas, les suivis seraient entrés manuellement par les employés (ou les responsables) en charge d'effectuer les mesures et suivis quantitatifs. Tel que mentionné précédemment, le dépassement de valeurs limites pourrait automatiquement aviser un ou plusieurs responsables en charge des différentes ressources suivies (carburants, lubrifiants, articles de 1^{ers} soins, etc.).

Il a été mentionné ici qu'il faudra ajouter dans IsoVision la notion de « moyenne lissée » afin de détecter des valeurs qui seraient anormalement basses ou élevées par rapport aux valeurs attendues.

5. MODELE D'AFFAIRES RECOMMANDÉ

Compte tenu de la situation géographique et socio-économique, il apparaît évident que les concessionnaires ne disposent pas tous des mêmes ressources humaines, financières et techniques. Aussi, une bonne partie des besoins en matière de certification proviendront de concessions de toutes dimensions, dont beaucoup de petites qui auront peu de moyens à consacrer à l'attribution de ressources à l'égard d'objectifs d'obtention et de maintien d'une certification FSC.

Ainsi, pour maximiser les retombées de ce projet, IsoVision Inc. recommande un achat en groupe, plutôt que sur une base individuelle. Cette option représente un modèle d'affaires beaucoup plus efficace dans le cadre des objectifs visés par le PPECF.

5.1 Bénéfices visés par l'approche :

- Appui matériel à la trajectoire vers une certification FSC (pour les entreprises désireuses de se faire certifier), favorisant la participation de toutes les concessions forestières, quelles que soit leurs capacités financières.
- Appui démocratisé au maintien à long terme, à moindre coût, de la certification FSC (pour les entreprises déjà certifiées).
- Outre la diminution des coûts d'acquisition (un seul achat en groupe plutôt que sur une base individuelle), cette proposition vise également à personnaliser le

système IsoVision afin que celui-ci prenne en compte les besoins identifiés durant la mission (voir la section [4.4](#)).

5.2 Description de la structure proposée

Le Plan d'action proposé comprendra les licences de type SITE IsoVision, l'installation du système (par un technicien IsoVision) sur le serveur (restant à être identifié), une formation aux utilisateurs et un plan annuel de services (support et mises à jour) ce qui permettra de garantir le succès des implantations en cours.

Le Plan d'action en détails :

- Installation du système IsoVision sur un serveur (restant à être identifié). Cette installation est effectuée par le technicien IsoVision.
- Mise à la disposition du système IsoVision à tous les concessionnaires qui en manifesteront le désir auprès du PPECF.
- Une licence de type SITE leur sera attribuée. Cette licence permettra à chacun d'utiliser le système IsoVision tout en sécurisant leurs données. Une procédure d'installation d'IsoVision sur les postes clients sera remise aux concessionnaires participants. Le technicien IsoVision sera aussi à la disposition des concessionnaires en cas de besoin.
- Des formations en groupe seront ensuite organisées pour les administrateurs des sites participants. Ces formations seront planifiées et organisées de façon à maximiser chacun des déplacements du formateur afin de réduire les frais associés.
- L'achat du système IsoVision inclut un plan annuel de support technique, de support aux usagers ainsi que de mises à jour de la solution. Ce plan de support se fait par téléphone, par courriel et par Internet. Il est réalisé à distance via une session GoToMeeting® qui permet d'intervenir à distance en tout temps et d'accéder aux postes informatiques désirés au besoin.

La proposition détaillée IsoVision est présentée à l'[Annexe 1](#).

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les présentes recommandations sont celles qui apparaissent comme étant les plus importantes et à valeur ajoutée pour permettre au PPECF de répondre aux objectifs énoncés de la présente mission, à savoir :

- de présenter une solution logicielle permettant le management de la norme FSC dans le bassin du Congo ;
- de permettre aux concessionnaires d'exprimer leur avis, commentaires et suggestions d'adaptation aux conditions locales d'exploitation.

Suite à l'analyse des commentaires reçus (voir [Annexe 2](#) et le rapport de la table ronde de Douala) lors des rencontres avec les concessionnaires et autres professionnels de la gestion forestière en Afrique centrale, les modifications de l'application IsoVision qui ont

été retenues et jugées les plus pertinentes sont définies à la section suivante [6.1 - Évaluation des modifications retenues](#).

La réalité technique des infrastructures et réseaux de télécommunication d'Afrique centrale est un facteur de risques qu'il convient de mentionner dans le cadre de l'implantation d'une solution logicielle, quelle qu'elle soit. Toutefois, les risques associés n'apparaissent pas outrepasser les nombreux bénéfices et avantages découlant de son implantation, tel que défini précédemment (section [4.3](#)). Les détails techniques sont mentionnés à la section [6.2 - Spécifications Techniques](#) ci-après.

La distance physique séparant IsoVision inc. du territoire desservi par le PPECF a été abordée au cours de la présente mission. IsoVision fait affaire quotidiennement avec des clients éloignés. Les seuls frais majorés provenant des déplacements surviennent principalement en début de projet. Les discussions ont permis d'obtenir un plan d'actions mettant à contribution tant le PPECF, IsoVision inc. que les concessionnaires désireux d'aller de l'avant dans ce projet. Ce plan est détaillé à la section [6.3 – Suites de la mission](#).

En conclusion, fort de son expérience dans le domaine forestier canadien et après analyse des informations recueillies, l'équipe d'IsoVision inc. considère comme viable l'implantation de la solution IsoVision dans le contexte observé lors de la mission au Cameroun de ses 2 représentants du 14 au 24 octobre 2012, dans le respect des termes établis dans le présent rapport.

6.1 Évaluation des modifications retenues (estimés)

Sur l'ensemble des modifications mentionnées par les concessionnaires et autres professionnels de la foresterie en Afrique centrale, ont été retenues celles qui permettraient de répondre à des besoins de tous les concessionnaires forestiers (public cible du PPECF), petits et grands, certifiés ou en voie de l'être.

- Les modifications requises pour permettre d'assurer la spécificité des affichages de données et une confidentialité absolue des données en mode Multi sites/multi compagnies (tel que défini en [4.4.1](#)) sont estimées à **25 jours** ;
- La modification requise pour permettre d'afficher au menu principal uniquement certains modules IsoVision (tel que défini en [4.4.2](#)) est estimée à **2 jours** ;
- La modification d'affichage et l'ajout de champs d'information pour alimenter un module de « Due Diligence » (tel que défini en [4.4.4](#)) est estimée à **2 jours** ;
- La révision des fonctionnalités de calcul statistique afin de permettre d'ajouter la notion de 'moyennes lissés' au module Surveillance et mesurage d'IsoVision (tel que défini en [4.4.5](#)) est estimée à **5 jours** ;
- L'alimentation des contenus thématiques propres à la base de données du bassin du Congo et la personnalisation de la terminologie à l'aide d'un expert du PPECF dans les bureaux d'IsoVision (tel que défini en [4.4.3](#)) est estimée à **10 jours** ;

6.2 Recommandations Techniques

Les différents environnements technologiques rencontrés lors de la mission, (hôtels à Yaoundé et Douala, bureaux du PPECF à Yaoundé, site de Mindourou / Pallisco-CIFM) nous ont permis de constater une variabilité dans la performance et la fiabilité des réseaux et accès à Internet.

Comme on est en voie de s'y attendre, les réseaux d'affaires semblaient plus stables et fiables que les réseaux rencontrés dans les hôtels. Dans les places d'affaires visitées (Pallisco-CIFM > Site de Mindourou & Bureaux du GFA-Consulting groupe à Yaoundé > Bureau de M. Romain Lorent), lors de nos essais, la fiabilité était au rendez-vous. La bande passante (capacité à transférer de l'information en quantité et qualité) semblait parfois limite, mais semble répondre aux exigences techniques minimales d'IsoVision.

Les différents tests effectués entre le Cameroun et les bureaux d'IsoVision inc. au Canada excluent d'entrée de jeu la possibilité qu'IsoVision puisse héberger les données du PPECF dans ses bureaux. La solution de positionner le serveur en Europe ou en Afrique est la seule option envisageable.

Il est de la responsabilité de la COMIFAC que les liens de communication entre le site où le serveur sera hébergé et les concessionnaires existent. Dans le contexte d'une telle architecture, il sera nécessaire de prévoir une installation qui respecte les exigences techniques minimales d'IsoVision (voir les exigences techniques d'IsoVision > Protocoles réseaux > réseau WAN: http://isovision.com/fr/exigence_informatique.jsp).

Les coûts engendrés par les équipements et logiciels de communication sont à la charge de la COMIFAC et/ou des concessionnaires. Via sa filiale spécialisée en réseautique, IsoVision pourra vous offrir ses services le cas échéant.

6.3 Suites de la mission

La distance physique séparant IsoVision inc. du territoire desservi par le PPECF a été abordée au cours de la présente mission. Au niveau technique (installation du logiciel, mise à jour, support technique et aux utilisateurs), IsoVision travaille quotidiennement à distance, avec des clients situés à distance.

Les seuls frais additionnels, provenant majoritairement des déplacements, surviennent habituellement surtout en début de projet. Dans ce cas-ci, il apparaît réaliste de considérer **2 missions** additionnelles pour la validation des développements & apports de contenu d'abord, puis une présentation du produit fini et la formation initiale aux premiers concessionnaires intéressés.

1) Mission d'appui – Validation des développements et apport de contenu

À cet effet, il a été convenu qu'une mission d'appui à la présente permettrait d'assurer la collaboration et l'interaction d'un représentant du PPECF avec l'équipe d'IsoVision.

Cette mission prévoit l'envoi d'une ressource du PPECF au Canada afin de valider l'adaptation d'IsoVision et fournir l'expertise et la connaissance pour y inclure le contenu requis dans la version COMIFAC d'IsoVision. Cette étape détaillée en [4.4.3](#) est estimée à 10 jours.

Cette première mission serait prise en charge par le PPECF et IsoVision fournirait le support technique et logistique au représentant du PPECF. Les termes de référence de cette mission d'appui sont inclus en [annexe 3](#).

2) Présentation du logiciel allégé et modifié aux besoins de la réalité du bassin du Congo & formation implantation personnalisée

Un des éléments soulevé lors de la première mission est que l'acquisition de la solution IsoVision, un peu à l'image de la décision d'aller vers la certification, doit se faire par les décideurs de l'entreprise. Or, ces acteurs n'étaient pas présents lors la mission initiale, le public visé étant surtout les acteurs en charge de gérer la certification au quotidien.

À cet effet, une deuxième mission d'un représentant d'IsoVision permettra d'amener un support technico-commercial et de consolider les gains effectués lors de la première mission. Ce sera également une occasion de présenter IsoVision dans sa version FSC – Bassin du Congo aux intervenants du milieu.

Dans un souci de réduction des coûts, cette 2^{ème} mission permettra également d'effectuer la première vague de formation avec les concessionnaires intéressés. Les termes de référence de cette mission d'appui sont inclus en [annexe 4](#).

Les besoins de visites additionnelles seront dictés par les utilisateurs de la solution IsoVision (concessionnaires) par la suite.

6.4 Autres informations à considérer

Fait à noter, lors des rencontres avec les intervenants, il a toujours été mention de la norme FSC sans parler de la norme ISO 9001, qui était initialement mentionnée comme une alternative et un premier pas à atteindre pour des concessionnaires de plus petite taille.

Cet aspect n'ayant pratiquement pas été abordé avec les parties intéressées, il n'est donc pas mis de l'avant dans le présent rapport. À titre informatif, IsoVision est utilisé pour gérer la norme ISO 9001:2008 chez plus de 70% de sa clientèle.



Annexe 1 - Proposition IsoVision

1. Description de l'entreprise

La compagnie IsoVision inc. a été fondée en juillet 2000 par Sogi Informatique Ltée (fondée en 1975). Son siège social est situé à Trois-Rivières (Québec) Canada. La compagnie compte un bureau à Lévis (Canada) ainsi qu'un bureau à Paris (France).

IsoVision offre des solutions informatiques de gestion intégrée de la conformité en matière de Management, Gestion documentaire Qualité, Environnement et Santé-Sécurité. Les solutions IsoVision permettent de gérer plusieurs normes en même temps et de façon intégrée, dont FSC, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, CSA, etc.

L'utilisation d'IsoVision permet aussi de faciliter et d'accélérer la certification des systèmes Qualité-Environnement-Santé-Sécurité et d'en réduire de façon significative le temps et les coûts d'implantation.

2. Principales caractéristiques du logiciel IsoVision :

- Solution modulaire complète comprenant 12 modules entièrement intégrés.
- Nombre illimité d'utilisateurs par site d'affaires.
- Support à la clientèle complet et entretien informatique à la charge d'IsoVision.
- Système et services disponibles en Français / Anglais (choix de la langue au démarrage du système).
- Les communications et assignations de tâches sont expédiées directement dans le courriel, ce qui facilite les communications.
- Le système est très facile d'utilisation, même pour les gens moins habitués aux ordinateurs.
- IsoVision est reconnue pour la qualité de ses services d'accompagnement et de formation, ainsi que pour son service après-vente. Notre équipe, composée de professionnels chevronnés et expérimentés, nous a permis de nous positionner comme Leader dans le domaine des systèmes de Management intégré.

3. Nos clients



4. Description des modules IsoVision

<http://www.isovision.com/fr/module.jsp>

- **Analyse de risques** : Évaluer tous les types de risques, les conséquences et les impacts des activités sur l'entreprise, les employés, les clients, les fournisseurs et autres parties. Effectuer des liens entre les risques (les aspects environnementaux, les défaillances et les dangers en santé-sécurité) et la conformité. Documenter les risques, les analyses et les façons d'opérer en créant des liens vers les documents officiels. Gestion du FMEA.
- **Planification** : Créer, mettre en œuvre et suivre les objectifs et les projets de l'entreprise (tâches courantes, amélioration continue, réduction des risques, programmes de communication, entretien, etc.). Faire les suivis des Valeurs atteintes, Objectifs, Indicateurs et Cibles (VOIC). Gestion des plans d'action et projets, ressources humaines, matérielles et financières. Identification des tâches et des coûts d'un projet et établissement d'un calendrier de réalisation.
- **Formation & compétences** : Organisation complète des formations (lieux, matériels, contenu, participants, examens, mises à jour des profils de compétences). Gestion complète des compétences, identification rapide des compétences manquantes et à renouveler par individus et par poste de travail.
- **Formation en ligne** : Formation des employés via Internet, idéal pour la mise à jour des connaissances et des compétences suite à la parution d'une nouvelle procédure ou instruction. Permet de mesurer le degré de compréhension que les gens ont suite à la mise à jour d'une nouvelle procédure en santé-sécurité par exemple.
- **Entretien des équipements** : Enregistrer et entretenir l'ensemble du parc d'équipements. Planifier, identifier, communiquer et assigner les tâches d'entretien, d'étalonnage et de contrôle, avec des bons de travail, etc. Identifier rapidement la localisation et le statut d'un équipement. Assurer le maintien des historiques et de la traçabilité. Produire l'information statistique nécessaire aux analyses de type R&R (Répétitivité et Reproductibilité).
- **Gestion des fournisseurs** : Permet de contrôler les performances des fournisseurs, s'assurer de leur conformité aux exigences, de centraliser les informations et de la partager entre les différents départements de l'organisation.
- **Gestion Documentaire** : Gestion de tous les documents, mises à jour avec cycles automatisés de vérification/approbation/édition, traçabilité complète sur l'ensemble des transactions, mise en historique des anciennes versions. Accès facilité aux documents à jour, accès Web également disponible en option (Module Web).
- **Audits & Inspections** : Permet de planifier le calendrier d'audits, préparer les questionnaires, enregistrer les résultats, créer des non-conformités. C'est un outil très efficace pour identifier les risques, évaluer la performance de l'entreprise et de ses fournisseurs, analyser les tendances et exporter les résultats sous plusieurs formats pour vos projets et objectifs d'amélioration continue.
- **Surveillance & Mesurage** : Mesurer et enregistrer tout type de résultats de mesure (taux de disponibilité, de production, de qualité, de rendement global (TRG), carte de contrôle Six Sigma, laboratoire, indicateurs de performance, rejets, hygiène industrielle, niveau de bruits, de poussières, etc.). Analyser les résultats en temps réel en fonction des cibles et exigences légales, créer automatiquement une

NC et envoyer des alertes/courriels en cas de dépassement. Analyser différentes tendances, fournir une information de qualité sur la performance de l'entreprise dans le cadre de projets d'amélioration continue.

- **Non-conformités** : Gestion des signalements, non-conformités, actions correctives/préventives, analyses de causes, accidents et incidents, opportunités d'amélioration, plaintes client, demandes de renseignement, demandes de dérogation, gestion des assignations temporaires.
- **Tableau de bord** : Porte d'entrée qui simplifie la consultation des indicateurs de performance et l'accès aux principales tâches en cours telles que les non-conformités, les actions, les activités d'entretien, les activités de formation, les audits, les projets d'amélioration continue, les rappels automatiques, etc. Permet aussi de suivre les tâches des employés sous votre supervision.
- **Revue de performance** : Évaluer la performance globale de l'entreprise, gérer les revues de direction et les réunions de tous types (réservations, invitations, conflits d'horaire, confirmations de présence, approbations des procès-verbaux, diffusions et confirmations de lecture, prises de notes durant le meeting, relance des actions en cours et des projets). Accès aux indicateurs de performance permettant, d'une réunion à une autre, de se comparer et d'évaluer si l'entreprise s'améliore vraiment.

5. Installation sur le serveur

IsoVision procédera à l'installation du logiciel sur un serveur de votre entreprise ainsi qu'à l'installation du logiciel sur quelques postes de travail. IsoVision formera également un ou des responsables informatiques pour la prise de copies de sécurité et le redémarrage du serveur IsoVision. Une procédure d'installation des postes de travail sera remise à chacun des Concessionnaires participants afin qu'ils puissent installer eux-mêmes les autres postes de travail supplémentaires au besoin.

6. Formation des usagers

Les responsables de chacun des Concessionnaires participants recevront une formation (de type administrateur) pour bien utiliser la solution IsoVision. Pour des fins d'efficacité et de compréhension, le nombre de participants à chaque séance de formation est limité à 6 personnes. Le lieu des formations reste à déterminer.

La durée des formations sera de 2 périodes de 10 jours consécutifs. Il est possible par la suite que les intervalles entre les sessions de formation soient réajustés selon les besoins et commentaires reçus suite à la première session de formation. Cette formation sur le logiciel peut aussi inclure un accompagnement thématique qui consiste à fournir aux participants une assistance pour définir les données et les renseignements devant être enregistrés dans chacun des modules.

Les administrateurs participants auront tous les outils nécessaires pour supporter le système et former tout nouvel utilisateur qui s'ajouterait dans le futur. L'administrateur bénéficiera également d'une assistance technique sur demande qui fait partie du plan de services et de mise à jour annuel. Cette assistance est délivrée par une session GoToMeeting® qui permet d'intervenir à distance en tout temps et d'accéder aux postes informatiques désirés au besoin.



7. Contrat de services annuel

Le contrat de services annuel inclut le support téléphonique pour toute assistance, dépannage ou conseil d'ordre fonctionnel, opérationnel ou technique sur l'utilisation du logiciel.

Le contrat de services inclut également les mises à jour et nouvelles versions du logiciel. Les mises à jour ou nouvelles versions se décrivent comme étant les améliorations apportées aux modules spécifiés dans cette entente. Les mises à jour n'incluent pas l'obtention sans frais des nouveaux modules développés par IsoVision dans le futur qui ne font pas partie de la liste des modules achetés initialement par votre organisation.

Pour les mises à jour du logiciel IsoVision, les responsables d'IsoVision utilisent une solution informatique qui n'exige aucune intervention des responsables informatiques de votre organisation.

8. Autres spécifications

Tout autre service complémentaire sur demande de votre entreprise (installation du logiciel sur les ordinateurs, formation supplémentaire, récupération de données, conception d'interfaces, saisie de données, sensibilisation, rédaction, services d'accompagnement, services de formation supplémentaires, services de développement informatiques, etc.) sera facturé à l'heure et fera l'objet d'une entente spécifique avec le demandeur.

9. Coûts d'acquisition & d'implantation

Description Logiciel & Services	PRIX

Autres services & informations	Prix

10. Modalités de paiement

- La présente offre n'inclut pas les frais de séjour et de déplacements qui sont en sus.
- Tous les prix sont en Euros.
- Les taxes applicables sont en sus.
- Conditions de paiement : Net 30 jours de la date de facturation.

11. Divers

- Cette offre de service est valide jusqu'au 31 mars 2013.
- Ce contrat faisant foi de consentement et à moins d'indications contraires, IsoVision pourra publier dans ses différents outils promotionnels, le nom et le logo de votre organisation. Tout texte écrit décrivant le projet faisant l'objet de la présente offre de services et/ou la relation d'affaires entre IsoVision et votre organisation nécessitera l'accord préalable des deux parties.

12. Confidentialité

Les informations contenues dans la présente proposition doivent être traitées de façon confidentielle et sont à l'usage exclusif d'IsoVision Inc. et de votre organisation. Toute reproduction ou diffusion pour tout autre usage est interdite sans le consentement écrit d'IsoVision Inc.

De plus, si la présente proposition n'est pas retenue, il est interdit d'utiliser ou de référer les informations contenues dans la présente offre sans le consentement écrit d'IsoVision Inc.



Annexe 2 - Rencontre IsoVision sur le site de Pallisco

Date : 2012-10-16

Lieu : Mindourou - Site de Pallisco

Participants :

Charles Bracke	- Responsable Certification Forestière – Groupe Rougier
Mathilde Renaud	- Responsable Qualité & amélioration process – Groupe Rougier
Jérôme Laporte	- Responsable Certification Forestière – Pallisco-CIFM
Paul Lagoutte	- Chef de site – Pallisco (demie-journée)
Marie-Cécile Ngoue	- Assistante certification - Pallisco-CIFM
Danielle Kameni	- Responsable HSE - Pallisco-CIFM
Patricia Kamga	- Ressources Humaines - Pallisco-CIFM
Pascal Deschères	- Backstopper pour le projet PPECF
Matthieu Héroux	- Directeur Qualité et Satisfaction – IsoVision
Bernard Néron	- Directeur des Ventes et Marketing - IsoVision

08h30 :

- Mise en contexte – rappel de la mission du PPECF (Pascal Deschères)
- Remerciements à M. Paul Lagoutte et à la société Pallisco de nous recevoir (Matthieu Héroux)
- Explication de la mission IsoVision (Matthieu Héroux)

AM :

- Présentation IsoVision (Bernard Néron & Matthieu Héroux)

PM :

- Fin de la présentation IsoVision et exploration du système par les participants.

18h30 : Fin de la réunion & Debriefing

- Matthieu Héroux demande aux participants d'exprimer :
 1. leurs impressions et compréhension de ce que fait le système;
 2. comment ils perçoivent qu'IsoVision pourrait les aider et répondre à leur besoin de support vers l'atteinte / de suivi et maintien de la certification
 3. d'exprimer s'ils voient des manques ou fonctionnalités critiques pour répondre à leur besoin (quel est ce besoin le cas échéant).

Commentaires des participants :

- **Charles Bracke** – Groupe Rougier
 - o Grand intérêt et voit un outil complet en suivi et en support à la certification (Tableau de bord et indicateurs (outils) de surveillance à la conformité /certification). Il comprend l'intérêt et voit le potentiel pour la certification et même plus ;
 - o Selon lui, IsoVision serait surtout pour les personnes de l'encadrement;
 - o BESOIN EXPRIMÉ: Avoir une présentation simplifiée plus spécifiquement orientée sur les Audits, Non-conformités, Objectifs-cibles et indicateurs FSC ;
- **Mathilde Renaud** – Groupe Rougier



- Elle voit un outil d'aide et de suivi à la communication et la gestion de l'information, mais qui n'aide pas à identifier les indicateurs FSC : ce contenu est manquant ;
- Elle comprend qu'IsoVision est un outil Qualité (produit / ISO 9001/ process) complet, et n'y voit rien à ajouter sur ce point ;
- **Jérôme Laporte** – Pallisco-CIFM
 - Grand intérêt et voit un outil complet en suivi et en support à la certification (Tableau de bord et indicateurs (outils) de surveillance à la conformité /certification). Il voit le potentiel pour la certification et même plus ;
 - il trouve également que ça semble très complet. vs. FSC et les outils maison – mais si une version Afrique était surtout orientée FSC (quelques modules uniquement d'IsoVision), alors ça serait plus évident d'acquérir la solution ;
 - BESOIN EXPRIMÉ: Compatibilité avec les outils informatiques déjà existant : de Traçabilité, de Production et de Suivi RH, logiciels d'inventaire de carburants & lubrifiants.
- **Danielle Kameni** – Pallisco-CIFM
 - IsoVision pourrait être un guide pour la certification ou l'Amélioration Continue, mais dans la version démontrée, il manque de contenu. Il faudrait que des contenus pertinents additionnels soient insérés.
- **Marie-Cécile Ngoue** – Pallisco-CIFM
 - Le logiciel semble complet – pour s'assurer de la validité vs. le bassin du Congo, un test pragmatique serait souhaitable.
- **Pascal Deschères**
 - Dans une perspective d'achat pour les concessionnaires, il faudrait pouvoir intégrer vs. les sous-systèmes déjà établis (qui devraient demeurer (traçabilité, suivi de carburant, etc.).
 - Opportunité soulevée : Dans une version pour le FSC en Bassin du Congo, il pourrait y avoir une version avec des modules (+/- de contenu) pour les sociétés qui débutent dans le FSC / et plus de modules (+/- de contenu) pour les sociétés qui sont plus avancées. Selon lui, il faut vraiment vendre le système en fonction des étapes à suivre pour mener à la certification FSC.
 - Opportunité soulevée : Dans la façon de présenter le logiciel (une version pour le FSC en Bassin du Congo) il faudrait que ça soit plus évident et orienté sur les indicateurs FSC (Plans d'actions (Projets), Indicateurs FSC).
 - Présenté dans sa version générique, IsoVision ne semble pas adapté au contexte local, sauf pour ce qui est de la gestion de l'entreprise pour la direction. IL faudrait ajouter du contenu.
- **Patricia Kanga** – Pallisco-CIFM
 - Le logiciel semble plus adapté à la réalité canadienne ;
 - Ce sont les dirigeants qui utiliseraient le système dans la réalité Camerounaise.

Matthieu Héroux demande aux participants leur intérêt et besoin pour un atelier ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 19011 :

- Le but de cet atelier était surtout pour les compagnies qui n'ont pas encore commencé la démarche vers la certification.

NDLR : Pallisco et Rougier, présents à cette rencontre sont déjà certifiés et en voie de l'être respectivement, donc N/a).



Annexe 3 - Termes de référence – Mission de suivi au Canada

À venir...

Objectifs :

Résultats attendus :

Intervenants :

Principales activités :

Gestion de la mission :

Logistique (calendrier à être confirmé) :

Besoins en ressources :

Livrables & rapports :



Annexe 4 – Termes de référence – 2^{ème} mission IsoVision au Cameroun

À venir...

Objectifs :

Résultats attendus :

Intervenants :

Principales activités :

Gestion de la mission :

Logistique (calendrier à être confirmé) :

Besoins en ressources :

Livrables & rapports :

