
République Démocratique du Congo – Ministère des Mines – Unité d’Exécution du Projet « PROMINES »

Audit du Cadre Institutionnel et Organisationnel régissant le Secteur des Mines

Don IDA Projet P106982 – IDA – H589 ZR – TF010744

Rapport sur les ressources humaines et logistiques du secteur des Mines



RESUME EXECUTIF

Dans le cadre du Projet de Bonne Gouvernance dans le Secteur Minier comme facteur de Croissance Economique (PROMINES), le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) a été recruté pour conduire un audit du cadre institutionnel et organisationnel du secteur minier en République Démocratique du Congo (RDC).

A l'issue de la première phase de cet audit, nous avons identifié 3 problématiques clés devant faire l'objet d'un rapport distinct chacune, à savoir : les ressources humaines et logistiques, le dispositif de gestion financière, l'organisation du Ministère des Mines et celle du SAESSCAM.

Ce rapport est consacré à l'analyse des ressources humaines et logistiques au sein du secteur des mines. Nos travaux ont consisté en la collecte et l'analyse des informations sur les ressources humaines et logistiques dans le secteur.

Nous avons identifié, en ce qui concerne les ressources humaines, les principaux problèmes ci-après, développés dans le rapport. Ces problèmes constituent des freins à la croissance du secteur à des titres divers. Leur résolution est nécessaire pour améliorer les performances du secteur, même si les effets des mesures proposées se traduiront à un horizon de moyen terme pour plusieurs d'entre elles.

1. Moyenne d'âge et ancienneté.

L'âge moyen du personnel du Ministère des Mines se situe autour de 45 ans. Près de 20% du personnel du Ministère est concerné par le départ à la retraite immédiatement ou à très court terme. Ce problème est encore plus sensible pour les agents qualifiés. Il résulte de ce fait des problèmes ci-après :

- Faible capacité d'adaptation et d'innovation ;
- Remplacement et/ou renouvellement des équipes ;
- problèmes de départ en retraite.

Paradoxalement cette moyenne d'âge élevée n'est pas compensée à priori par une forte expérience sectorielle. La majorité du personnel du Ministère a une ancienneté située entre 8 et 10 ans. En outre, l'analyse des fichiers du personnel du CAMI et de la C.T.C.P.M indique une ancienneté moyenne de 9 ans au CAMI et de 11 ans à la C.T.C.P.M.

Nous n'avons pas pu avoir des éléments permettant d'estimer l'âge moyen du personnel des Services Spécialisés. Néanmoins, une observation de ce personnel, permet de constater que ce dernier est plus jeune comparé à celui de l'Administration des Mines.

Nous avons recommandé de :

- Identifier les postes clés devant faire l'objet de renouvellement compte tenu du fait de la pyramide des âges actuelle;
- Anticiper le départ des anciens et les recrutements pour planifier l'apprentissage progressif et le partage d'expérience entre les différentes générations;
- Gérer les départs immédiats et prochains à la retraite.

2. Qualifications

Le personnel qualifié dans les domaines techniques (mines, géologie, ingénierie, chimie) est insuffisant par rapport aux besoins du Ministère des Mines et des Services Spécialisés. Ce problème se pose au niveau central à Kinshasa, et au niveau des Divisions provinciales.

Division des Mines de la Tshoppo		Division des Mines de Mbuji-Mayi	
Domaine d'étude	Nombre	Domaine d'étude	Nombre
Géologie	0	Géologie	2
Mines	0	Mines	1
Ingénierie civil	0	Ingénierie civil	0
Chimie/bio-chime	0	Chimie/bio-chime	0
Total	0	Total	3

Au CAMI près de 83% du personnel possède un diplôme universitaire, cependant une analyse des qualifications montre qu'à ce jour le CAMI n'a que 11 géologues et 2 géomètres. Ce personnel technique semble insuffisant en raison notamment de l'extension des activités de CAMI dans toutes les provinces du pays.

Au SAESSCAM les agents ayant un diplôme universitaire (DEA, L2 et G3), représentent environ 44% du personnel. Nous pensons qu'au regard des missions de cette entité, cette proportion de profils univesitaire est insuffisante.

Cette situation pose la question de la capacité actuelle des institutions publiques du secteur des mines à atteindre leurs objectifs.

Nous recommandons qu'une réflexion stratégique soit engagée institution par institution, pour répondre au défi posé par le faible niveau de qualifications spécialisées observées lors de notre étude. Les axes de réfléxions devront porter sur les aspects suivants :

- Identification des besoins et des profils recherchés ;
- Analyse de la situation de chaque institution et de ses ressources qualifiées disponibles ;
- Détermination des profils clés à renouveler et des investissements nécessaires pour doter les institutions des ressources qualifiées nécessaires ;
- Planification d'un processus de recrutements, qui au préalable devra être formalisé, et qui devra s'appuyer sur des fiches de poste formalisées préparées sur la base des travaux d'analyse des besoins.

3. Rémunérations

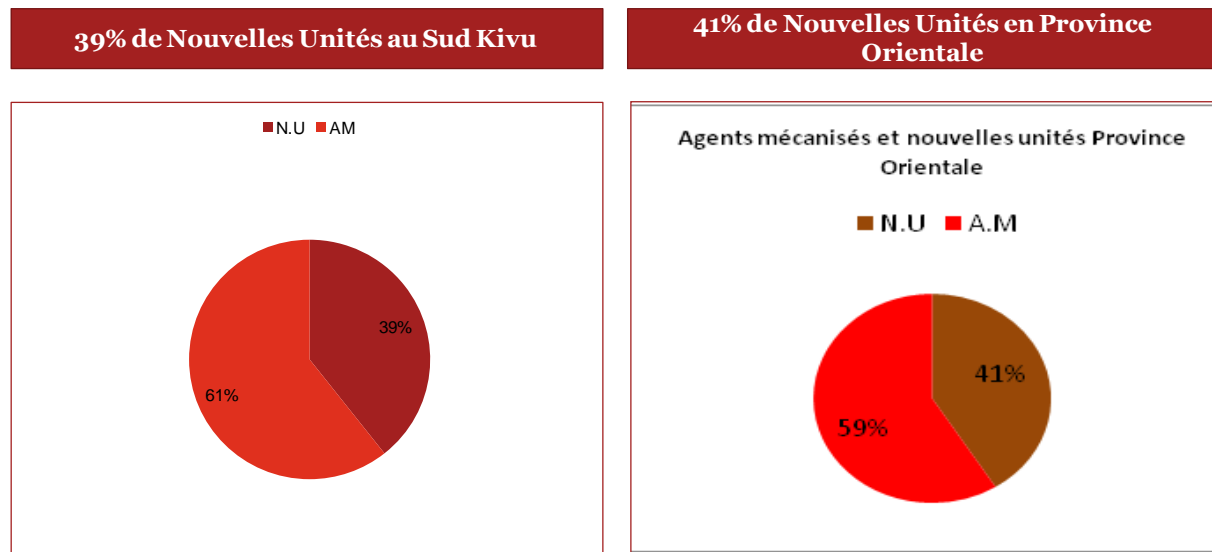
La majorité de nos interlocuteurs, a relevé un niveau de rémunération faible comparativement au secteur privé et aux Services Spécialisés. A ce problème s'ajoutent de fortes disparités salariales entre les salaires perçus par les agents de l'Administration du Ministère des Mines et ceux des Services Spécialisés.

Ces fortes disparités peuvent nuire à la motivation des agents en postes, et handicaper le processus de recrutements d'agents qualifiés nécessaire au renforcement des institutions publiques.

Face à ces problèmes, nous avons recommandé la révision des salaires de l'Administration des Mines et du SAESSCAM en vue de réduire les disparités de salaires observées. Ceci nécessitera un engagement fort du Gouvernement.

4. Mécanisation des Nouvelles Unités

Nous avons constaté un grand nombre de Nouvelles Unités au sein des administrations provinciales des mines qui restent en attente d'obtention des numéros matricules. Cette situation serait générée par le non-traitement des dossiers transmis à la Fonction Publique à Kinshasa.



Ces Nouvelles Unités ne sont pas rémunérées par la Fonction Publique. Elles bénéficient de primes de façon sporadique, sur la base des rétrocessions reçues au niveau de la province. Nous n'avons pas pu vérifier les montants payés et leur régularité par manque de documentation.

Ce personnel est réduit à trouver des mécanismes de survie qui peuvent compromettre les résultats attendus et la réalisation des objectifs attribués aux Administrations.

De plus, en extrapolant à toutes les provinces la moyenne de 40% du personnel non mécanisé identifié au Sud Kivu et en Province Orientale, il apparaît que l'effectif communiqué par l'Administration des Mines est sous-estimé du nombre du personnel non mécanisé.

Cette observation laisse penser que l'Administration des Mines n'a pas la maîtrise de ses effectifs. Nous recommandons que :

- Le Ministère des Mines procède à un recensement exhaustif de son personnel prenant en compte l'ensemble des catégories de personnel, afin de se réapproprier la maîtrise de ses effectifs.
- L'Administration des Mines et/ou de la Fonction Publique procèdent à la mécanisation de Nouvelles Unités répondant aux profils de postes recherchés.

5. Offre de formations disponible

Pour une population d'environ 65 000 000 d'habitants, il y aurait à peine 14 institutions offrant des formations scientifiques et techniques sur un total de près de 840 institutions universitaires, recensées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire lors de son enquête de 2010. Sur base des résultats de cette enquête, les provinces minières du Kasai Oriental, Kasai Occidental et Maniema n'ont aucune institution supérieure scientifique ou technique pour la formation de la main d'œuvre du secteur minier.

Le taux des diplômés des sciences était de 6% seulement en 2005. Selon les discussions avec nos interlocuteurs, ce pourcentage n'a pas tellement changé. Cette situation permet d'expliquer partiellement la pénurie de main d'œuvre spécialisée observée dans le secteur.

Nous avons recommandé l'amélioration de l'offre de main d'œuvre technique au niveau des Universités et des Instituts supérieurs par le développement des programmes de formations adaptés, la réouverture des anciennes écoles techniques et la création de nouvelles écoles pour répondre aux besoins grandissants et en évolution du secteur. De plus, Le Ministère des Mines, le Ministère du Travail, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et les entreprises minières, devraient travailler ensemble pour définir de nouvelles manières d'acquérir et développer les qualifications requises :

- Reconnaissance des expériences professionnelles ;
- Stages diplômant ;
- Définition de programmes courts de formation professionnelle adaptés aux besoins de l'industrie ;
- Etc.

6. Moyens logistiques

Nous avons identifié en ce qui concerne les moyens logistiques, les problèmes ci-après :

- Dispersion, vétusté et exiguïté des sites et des locaux ;
- Manque de laboratoires ;
- Manque d'équipements informatiques ;
- Manque de matériel et équipement de travail (moyens de transport, de communication, fournitures de bureaux) ;

Les locaux des bureaux du Ministère des Mines à Kinshasa comme en province ne remplissent pas les conditions nécessaires pour un environnement de travail adapté et sécurisé. La plupart de ces locaux se trouvent en état d'insalubrité avancée et ne semblent pas être entretenus correctement et régulièrement.

Ce problème doit être résolu par une politique d'investissements réaliste, progressive et rigoureusement respectée.

Il s'agirait, pour l'Administration des Mines et les Services Spécialisés de présenter un business case détaillé, démontrant l'importance du secteur minier dans l'accroissement de la croissance économique en RDC et la création d'emplois, et sa forte contribution potentielle au développement économique et l'amélioration des conditions de vie des populations.

Il s'agit de définir les besoins de financement, les résultats attendus de ces investissements, et de mobiliser les ressources nécessaires, auprès du Gouvernement, des bailleurs de fonds et même des banques pour réaliser un programme d'investissements ambitieux, efficace et transparent.

Sommaire

RESUME EXECUTIF	2
Liste des tableaux et graphiques du rapport.....	8
Table des Abréviations.....	9
1 Introduction	10
1.1 Contexte de la mission	10
1.2 Objectifs de ce rapport.....	11
1.3 Notre méthode de travail.....	11
2 Les ressources humaines dans le secteur minier	13
2.1 Effectifs de l'Administration des Mines et Services Spécialisés	13
2.2 Administration des Mines	13
2.2.1 Moyenne d'âge et ancienneté du personnel	14
2.2.2 Qualifications	15
2.2.3 Problèmes de rémunération du personnel.....	17
2.2.4 Gestion du Personnel	18
2.3 Services Spécialisés	21
2.3.1 Moyenne d'âge et ancienneté du personnel	21
2.3.2 Niveau d'études.....	22
2.3.3 Problème de rémunération du personnel.....	23
2.3.4 Gestion du Personnel	24
2.4 Secteur privé.....	25
2.5 Offre de main d'œuvre qualifiée et formations spécialisées	25
2.6 Conclusions	28
3 Ressources Logistiques et infrastructures.....	29
3.1 Administration des Mines	29
3.1.1 Etats des bureaux et infrastructures de l'Administration des Mines	29
3.1.2 Equipements.....	34
3.2 Service Spécialisés	34
3.2.1 Cadastre Minier	35
3.2.2 SAESSCAM.....	35
3.2.3 CEEC.....	37
3.3 Conclusions	38
4 Recommandations.....	39
4.1 Ressources humaines.....	39
4.2 Ressources logistiques et infrastructures.....	40
Au niveau du Gouvernement :	40
Au niveau du Ministère et des Entités Spécialisées	40
5 ANNEXES.....	42
5.1 Besoins en équipement du CAMI	43
5.2 Besoins en équipement du C.E.E.C.....	45
5.3 Etat de besoins des Divisions Provinciales et des Services Spécialisés dans les provinces visitées	47

Liste des tableaux et graphiques du rapport

FIGURE 1 : APPROCHE.....	12
FIGURE 2 : EFFECTIFS DES ENTITÉS PUBLIQUES DU SECTEUR DES MINES	13
FIGURE 3 : AGE ET ANCIENNETÉ DU PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION DES MINES	14
FIGURE 4 : MOYENNE D'ÂGE PAR QUALIFICATION	16
FIGURE 5 : QUALIFICATION DES AGENTS DE L'ADMINISTRATION DES MINES : KINSHASA, PROVINCE ORIENTALE ET KASAÏ ORIENTAL.	16
FIGURE 6 : NIVEAU D'ÉTUDE DU PERSONNEL ET DES CADRES DE L'ADMINISTRATION DES MINES.....	17
FIGURE 7 : GRILLE DE SALAIRES DANS LE SECTEUR MINIER DE LA RDC.	18
FIGURE 8 : PROPORTION DES AGENTS MÉCANISÉS ET NOUVELLES UNITÉS AU SUD-KIVU ET EN PROVINCE ORIENTALE.	20
FIGURE 9 : AGE DU PERSONNEL DE CAMI.....	21
FIGURE 10 : NIVEAU D'ÉTUDES DU PERSONNEL DE CAMI ET DE SAESSCAM.	22
FIGURE 11 : GRILLE DE SALAIRES DES SERVICES SPÉCIALISÉS ET ENTREPRISES MINIÈRES.	23
FIGURE 12 : LISTE DES UNIVERSITÉS ET INSTITUTS SUPÉRIEURS OFFRANT DES FORMATIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES PAR PROVINCE.....	26
FIGURE 13 : ESTIMATION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS DES ÉTUDIANTS PAR FACULTÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	27
FIGURE 14 : RÉPARTITION DES DIPLÔMÉS PAR FACULTÉ.....	27
FIGURE 15 : ÉQUIPEMENT DE LA DIRECTION DES MINES.....	30
FIGURE 16 : PHOTOS DES LOCAUX DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL AUX MINES, DIRECTION DES MINES ET DIRECTION DE LA GÉOLOGIE À KINSHASA	31
FIGURE 17 : MINISTÈRES EN CHARGE DES MINES EN TANZANIE, GUINÉE EQUATORIALE, ANGOLA ET LIBÉRIA	32
FIGURE 18 : PHOTOS DES LOCAUX DE LA DIVISION PROVINCIALE DES MINES ET DE LA GÉOLOGIE DU KATANGA	33
FIGURE 19 : PHOTOS DES LOCAUX DE LA DIVISION PROVINCIALE DES MINES ET DE LA GÉOLOGIE ET DU SAESSCAM/KASAÏ ORIENTAL.....	33
FIGURE 20 : PHOTOS DES LOCAUX DE LA DIVISION PROVINCIALE DES MINES ET DE LA GÉOLOGIE ET DU SAESSCAM /(KALEHE) SUD-KIVU	34
FIGURE 21 : LISTE DES MATÉRIELS INFORMATIQUES CAMI SUD-KIVU	35
FIGURE 22 : LISTE DES ÉQUIPEMENTS SAESSCAM PROVINCE ORIENTALE	36
FIGURE 23 : LISTE DES EQUIPEMENTS FOURNIS PAR L'UNION EUROPEENNE	36
FIGURE 24 : LISTE DES ÉQUIPEMENTS C.E.E.C PROVINCE ORIENTALE	37
FIGURE 25 : LISTES DES EQUIPEMENTS ET MATERIELS FOURNIS PAR L'UNION EUROPEENNE	37

Table des Abréviations

Cigle	Définition
A.M	Agent Mécanisé
BM	Banque Mondiale
C.T.C.P.M	Cellule Technique de Coordination et Planification des activités Minières
CAMI	Cadastre Minier
CDF	Franc Congolais
CEEC	Centre d'Evaluation, d'Expertise et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses
Coltan	Colombo-Tantalite
CRGM	Centre de Recherche Géologique et Minières
DEP	Direction des Etudes et Planification
DFID	Département Britannique pour le Développement International
DPEM	Direction de Protection de l'Environnement Minier
Gécamines	Générale des Carrières et des Mines
MINESU	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire
N.U	Nouvelle Unité
ONEM	Office National de l'Emploi
PAG	Programme d'Appui à la Gouvernance
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
RDC	République Démocratique du Congo
SAESSCAM	Service d'Assistance et Encadrement de Small Scale Mining
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
U.E	Union Européenne
USD	Dollar Américain

1 Introduction

Le cabinet PricewaterhouseCoopers a été recruté pour conduire un audit du cadre institutionnel et organisationnel du secteur minier en République Démocratique du Congo (RDC). Cet audit s'inscrit dans le cadre du projet PROMINES (Projet de Bonne Gouvernance dans le Secteur Minier comme facteur de Croissance) qui vise à promouvoir une contribution effective du secteur minier à la croissance et au développement durable de la RDC par l'amélioration des capacités et de la gouvernance dans ce secteur.

Notre premier rapport sur l'état des lieux du secteur des mines a identifié 4 problématiques à la base des contreperformances observées dans le secteur des mines. Il s'agit des ressources humaines et logistiques, des dispositifs de gestion financière, de l'organisation de l'Administration des Mines et de l'organisation du SAESSCAM. Dans ce rapport, nous allons nous focaliser sur les ressources humaines et logistiques. Les 3 autres problématiques font chacune l'objet d'un rapport distinct.

Des ressources humaines logistiques disponibles en quantités suffisantes sont deux conditions identifiées par notre mission comme essentielles au développement du secteur minier de la RDC. Ces deux conditions ne semblent pas pleinement réunies, comme le montre ci-après le présent rapport.

L'existence et l'utilisation de ressources humaines qualifiées constituent une condition nécessaire pour un développement économique sectoriel optimisé et pérenne. En effet, qualification et productivité, emploi et formation sont indissociablement liés.

En outre, l'existence de moyens logistiques adaptés est une condition d'efficacité primordiale pour permettre notamment l'utilisation efficiente d'une main d'œuvre de qualité. Une organisation qui n'a pas de moyens logistiques adaptés à ses objectifs ne peut pas les atteindre. La disponibilité des moyens logistiques constitue un atout majeur et indispensable pour plus d'efficacité.

Le présent rapport traite des problèmes de ressources humaines et logistiques qui affectent la performance des services du secteur des mines. L'analyse des ressources humaines et logistiques proposée ici, a été réalisée sur la base des données fournies par l'Administration Centrale des Mines, l'Administration Provinciale des mines, les Services Spécialisés au niveau national et provincial, et les entreprises minières.

Nous avons effectué de plus des visites dans les locaux des directions des services de l'Administration des Mines et services spécialisés ainsi que dans 4 provinces minières à savoir le Katanga, la Province Orientale, le Sud-Kivu et le Kasai Oriental, afin de compléter nos analyses.

1.1 Contexte de la mission

Tous nos interlocuteurs ont identifié et mentionné les ressources humaines comme un problème majeur au sein du secteur, bien que les avis divergent sur les causes exactes de ce problème et sur ses manifestations dans une certaine mesure :

- Certains se plaignent de l'insuffisance du personnel, alors que d'autres estiment qu'il y a pléthore.
- D'aucuns pensent que la main d'œuvre utilisée par les services des mines manque des qualifications nécessaires pour remplir les missions qui lui sont confiées.
- La rémunération du personnel a aussi fait l'objet de critiques marquées, car selon plusieurs de nos interlocuteurs, elle ne permet pas de garantir la motivation et la probité du personnel.

En outre, les moyens logistiques ne permettent pas aux services des mines de réaliser leurs travaux en totalité et avec efficacité. Les difficultés logistiques portent notamment sur la qualité et la quantité des locaux appropriés, matériel de bureau, de communication et/ou de transport, matériel d'analyse géologique ou environnementale, matériel de laboratoire, etc.

Disposer de ces 2 ressources est clé pour le secteur minier. Mesurer les déficiences du secteur sur ces 2 aspects est donc essentiel.

1.2 Objectifs de ce rapport

L'objectif de ce rapport est d'identifier et de mesurer les problèmes posés au secteur par les ressources humaines et logistiques et de comprendre les causes de ces problèmes afin de formuler des propositions pertinentes pour accroître l'efficacité de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés.

Agir sur ces 2 problématiques doit à terme améliorer la contribution du secteur des mines à la croissance économique.

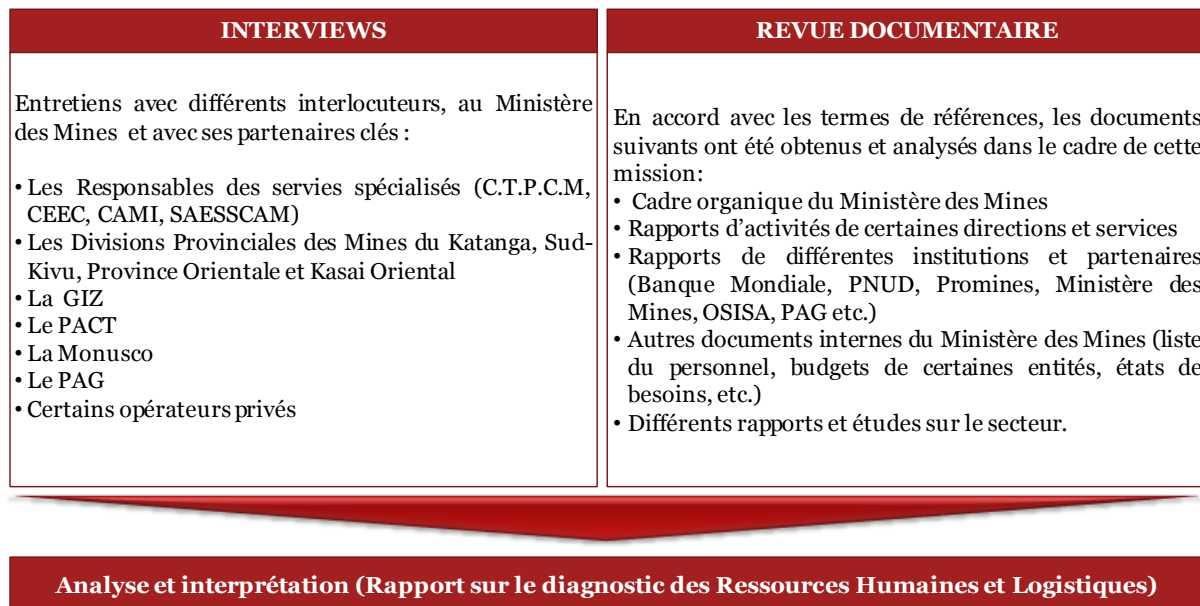
1.3 Notre méthode de travail

Pour la réalisation de ce rapport, nous nous sommes appuyés principalement sur des entretiens avec différentes parties prenantes ainsi qu'une revue documentaire, qui, combinés avec des synthèses et des analyses faites par nos différents experts, ont permis de dégager un certain nombre des conclusions.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Revue documentaire cadrant les données et problématiques liées aux ressources humaines et logistiques ;
- Réalisation d'entretiens avec les acteurs et représentants du secteur ;
- Analyse sur base des cas d'études et entretiens, réalisés par nos experts pour synthétiser les problématiques clé et les solutions nous paraissant les plus adaptées.

Figure 1 : Approche



2 Les ressources humaines dans le secteur minier

L'objet de cette section est d'identifier les contraintes liées aux ressources humaines dans le secteur des mines en vue de proposer des recommandations susceptibles d'améliorer l'offre et la qualité des ressources humaines.

Notre analyse prend en compte les ressources humaines au sein de l'administration centrale des mines, des administrations provinciales et des services spécialisés du Ministère des Mines.

2.1 Effectifs de l'Administration des Mines et Services Spécialisés

D'après les rapports d'activités de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés dans tout le document le secteur public des Mines compterait dans son ensemble 4 805 agents en 2011. Ce personnel se répartit comme suit.

Figure 2 : Effectifs des entités publiques du secteur des Mines

Entités	Effectifs Kinshasa	Effectifs en Provinces	Total Général
Ministère des Mines	701	2 288	2 989
CAMI	83	21	104
C.T.C.P.M	131	0	131
C.E.E.C	195	206	401
SAESSCAM	73	1 107	1 180
Total	1 183	3 622	4 805

Sources : Rapports annuels d'activités de la Direction des services Généraux, CAMI, C.T.C.P.M, C.E.E.C et SAESSCAM 2011.

Ces données n'appellent pas de commentaires particuliers de notre part, la répartition entre les effectifs aux niveaux central et provincial semblant être raisonnable. Une analyse plus approfondie de la constitution de cette main d'œuvre est nécessaire pour identifier les problèmes qui se posent au niveau des ressources humaines du secteur.

2.2 Administration des Mines

La gestion des ressources humaines au niveau de l'Administration des Mines relève de la Direction des Services Généraux. Elle est appuyée, dans cette tâche, par les bureaux des Services Généraux dans les provinces.

Nous présentons, ci-dessous, sur base des différents fichiers du personnel et entretiens que nous avons eus avec nos interlocuteurs, aux niveaux de l'Administration des Mines Centrale et Provinciale, l'analyse des ressources humaines de en fonction des critères suivants:

- Moyenne d'âge et ancienneté ;
- Qualifications ;
- Niveau de rémunération.

Il convient de préciser que notre analyse exclut les membres du Cabinet du Ministre. Le personnel du Cabinet du Ministère des Mines évolue en fonction des changements des Ministres et ne nous paraît pas de ce fait être considéré comme faisant partie du personnel permanent de l'Administration des Mines.

2.2.1 Moyenne d'âge et ancienneté du personnel

La Loi n° 81-003 du 17 juillet 1981 portant statut du personnel de carrière des services publics fixe à 55 ans l'âge de départ à la retraite, ou après 30 ans de service continu pour les agents de la fonction publique en RDC.

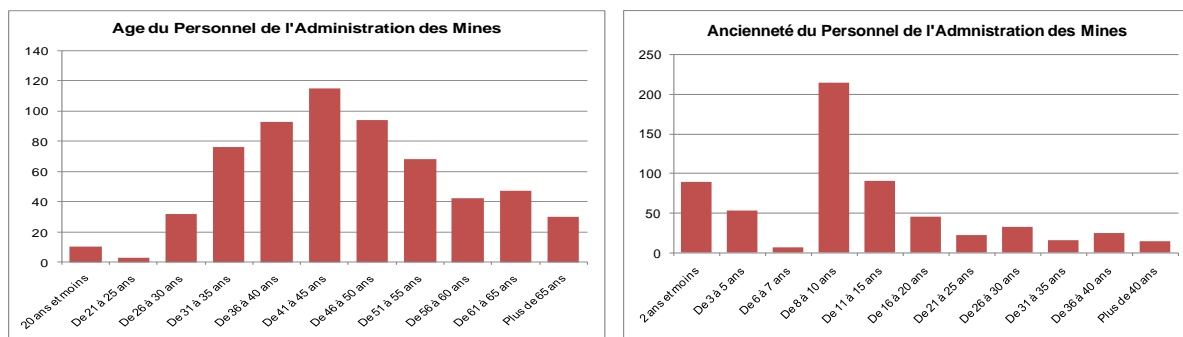
Sur base des informations collectées et de nos analyses à ce stade de notre intervention, nous avons relevé que l'âge moyen du personnel de l'Administration des Mines se situe autour de 45 ans.

Comme illustré dans le tableau ci-dessous à gauche, 20% du personnel a dépassé l'âge de 55 ans. Ainsi, à court terme, près de 20% du personnel est concerné par le départ à la retraite. Il convient de mentionner que ce vieillissement est encore plus sensible pour les agents qualifiés.

La pyramide des âges montre un personnel âgé majoritairement compris entre 40 et 55 ans. Les employés de moins de 30 ans sont minoritaires. Cette répartition pose la question du dynamisme d'ensemble et de la capacité d'adaptation du personnel, dans un secteur stratégique en pleine mutation.

La pyramide de l'ancienneté du personnel montre paradoxalement une expérience de ce ministère assez limitée se situant majoritairement entre 8 et 10 ans, qui ne reflète pas l'âge moyen du personnel. L'âge du personnel n'est donc pas balancé par l'expérience dans sa fonction.

Figure 3 : Age et Ancienneté du Personnel de l'Administration des mines



Le nombre important de départs à la retraite à venir constitue à la fois une menace et une opportunité pour l'Administration des Mines :

- Une menace dans le sens où l'Administration des Mines, compte tenu de l'état de ses archives et du manque de bases de données sécurisées, risque de perdre une part importante de sa mémoire institutionnelle, de manière subite et rapide.
- Une opportunité dans le sens où cela permettra à l'administration des mines de renouveler son personnel et d'apporter de nouvelles compétences et de la modernité à ses effectifs, dans le cadre d'une stratégie de redynamisation du personnel. Cette opportunité devrait être perçue positivement dans le cadre de la réforme de l'Administration des Mines et des défis qui restent à relever pour le développement du secteur minier.

Le tableau de droite montre clairement que la majorité du personnel de l'Administration des Mines a une ancienneté située entre 8 et 10 ans. Bien que cette information semble venir en contradiction du tableau précédent, elle doit être comprise comme l'ancienneté dans le Ministère des Mines, et non comme la durée totale de la carrière des individus concernés.

2.2.2 Qualifications

L'analyse du fichier des agents de l'Administration des Mines montre que le personnel qualifié dans les domaines techniques (mines, géologie, ingénierie, chimie), est en nombre insuffisant par rapport à l'effectif total du Ministère. La proportion de ce personnel qualifié se limite à près de 16%. Nos interlocuteurs et les experts du secteur interrogés estiment qu'elle devrait être beaucoup plus importante.

Il se dégage de plus à la lecture de ce tableau que le vieillissement du personnel est plus sensible pour les agents qualifiés. Chez les Géologues et les Ingénieurs (Mines et Civil respectivement 50 ans et 66 ans), la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée que celle du reste de l'Administration. Ce qui pose les problèmes ci-après :

- Renouvellement du personnel qualifié ;
- Mise à jour des connaissances, adaptation aux nouvelles technologies, etc. ;
- Personnel qualifié âgé et trop réduit en effectif.

Le tableau ci-dessous montre que sur un ensemble d'un effectif de près de 616 agents au niveau de l'Administration Centrale des mines, 72 agents seulement soit 16% sont qualifiés dans le domaine des mines, de la géologie, de l'ingénierie et de la chimie.

Figure 4 : Moyenne d'âge par qualification

Domaine d'étude	Nombre	Pourcentage	Moyenne d'age par qualification
Géologie	22	4%	50 ans
Mines	4	1%	66 ans
Environnement	2	0%	NA
Ingénierie civil	11	2%	50 ans
Téchnique/Mécanique/Electricité	33	5%	41 ans
Chimie/bio-chime	24	4%	43 ans
Economie et commerce	93	15%	43 ans
Finance/Comptabilité/Gestion	67	11%	44 ans
Administration	33	5%	45 ans
Criminologie	6	1%	60 ans
Informatique	21	3%	40 ans
Droit	56	9%	38 ans
Santé	8	1%	41 ans
Math/Physique	7	1%	44 ans
Sociologie	9	1%	50 ans
Autres (Domaines d'études non précisée ou sans rapport avec l'objet du Ministère)	220	36%	49 ans
Total	616	100%	

Ci-dessous la situation du personnel qualifié dans les domaines techniques (mines, géologie, ingénierie, chimie) au niveau de l'administration centrale (Kinshasa) et des provinces du Kasai Oriental (Mbuji-Mayi) et Province Orientale (Kisangani).

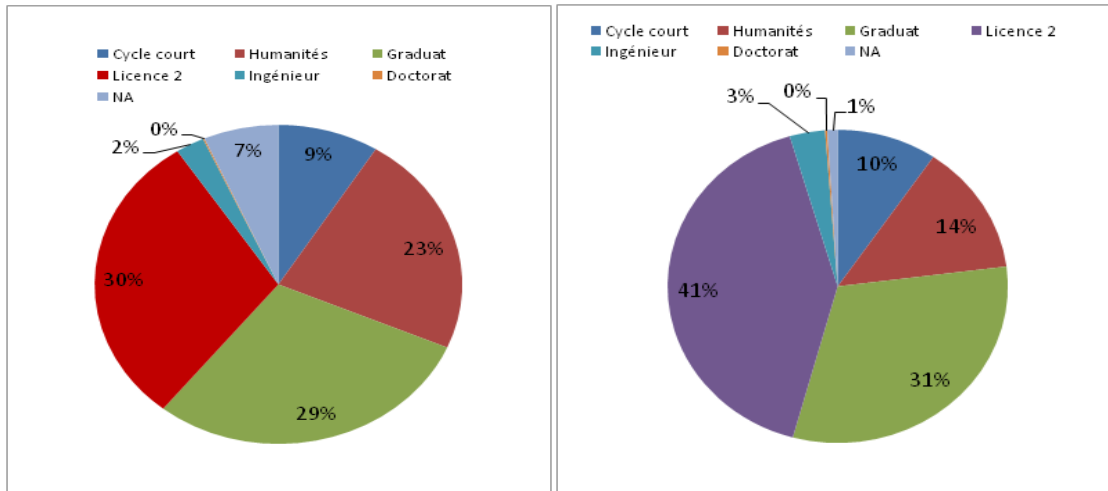
Figure 5 : Qualification des agents de l'administration des mines : Kinshasa, Province Orientale et Kasai Oriental.

Domaine d'étude	Kinshasa	Kisangani	Mbuji mayi
Géologie	22	0	2
Mines	4	0	1
Ingénierie civil	11	0	0
Chimie/bio-chime	24	0	0
Total	61	0	3

Au sein de l'administration Provinciale des mines de la Province Orientale nous avons constaté l'absence totale d'un personnel possédant des qualifications techniques pertinentes. Il ressort également de la dernière colonne du tableau ci-dessus que la Division Provinciale des mines et la Géologie du Kasai Oriental sont en manque de personnel technique qualifié.

Nous avons analysé le niveau de formation du personnel de l'Administration Centrale et des 2 provinces précitées :

Figure 6 : Niveau d'étude du personnel et des cadres de l'Administration des Mines.



Il ressort du diagramme situé à gauche que les formations universitaires (G3 et L2, ingénieurs) représentent 61% de l'ensemble du personnel de l'Administration Centrale et Provinciale des mines. Cette situation ne reflète pas exactement la réalité, car lorsque nous rentrons dans les détails il apparaît que la plupart des diplômés ne cadrent pas avec les domaines d'activités exercées au sein de l'Administration des Mines.

Le diagramme à droite montre qu'environ 72 % des cadres de l'Administration des Mines ont une formation universitaire mais, comme indiqué dans le paragraphe précédent, leurs qualifications ne correspondent pas pour la plupart aux attributions des Directions dans lesquelles ils travaillent.

2.2.3 Problèmes de rémunération du personnel

La majorité de nos interlocuteurs a relevé le problème du faible niveau des salaires des agents des services des mines. Dans l'Administration du Ministère des Mines (Secrétariat Général et différentes Directions), ce phénomène est accentué par le fait que le personnel des Services Spécialisés avec lesquels les fonctionnaires travaillent au quotidien bénéficient d'une grille de rémunération plus avantageuse.

Le tableau ci-dessous rend compte des disparités des salaires observées entre les agents de l'Administration des Mines et ceux des Services Spécialisés.

Figure 7 : Grille de salaires dans le secteur minier de la RDC.

Institution	Source	Charges du personnel CDF	Charges du personnel USD	Nombre d'agents	Salaire moyen annuel
Ministère des Mines	Rapport Ministère des Mines 2011.	1 685 000 000	1 872 222	2 732	685
SAESSCAM	Rapport financier 2011.	3 155 159 139	3 429 521	1 180	2 906
C.T.C.P.M	Budget 2011.		2 052 188 ¹	131	15 666
CEEC	Rapport Exécution budgétaire 2011 + Budget 2012.		6 166 430	374	16 488
CAMI	Rapport d'activité 2011.		1 976 090	92	21 479

Source : Calcul PwC sur base des rapports financiers et d'activités des services des mines.

La lecture du tableau ci-dessus permet de voir que les salaires du personnel de l'Administration des Mines se trouvent en bas de l'échelle salariale comparés à ceux d'autres services comme le SAESSCAM, la C.T.C.P.M, le C.E.E.C, et le CAMI.

Il convient de mentionner que ce salaire moyen de l'Administration des Mines est en deçà du SMIG fixé par l'ordonnance n°08/040 du 30 avril 2008 portant fixation du salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de contre-valeur du logement. Tout porte à croire qu'il se pose un problème réel dans l'application du SMIG promulgué par le Président de la République en mai 2008.

Ce différentiel salarial est un frein à la motivation et à l'engagement du personnel de l'Administration des Mines.

Toutefois, il convient de noter que nos interlocuteurs de l'Administration des Mines nous ont expliqué qu'ils perçoivent des primes en plus de leurs salaires, basés sur les rétrocessions reçues en tant que service d'assiette. Durant notre revue, nous n'avons pas obtenu suffisamment d'informations sur cette prime (montant global, périodicité, clé de répartition, etc.), pour pouvoir l'intégrer dans nos analyses et nous prononcer sur le niveau global de rémunération des agents de l'Administration des Mines.

2.2.4 Gestion du Personnel

La gestion du personnel dans l'Administration des Mines relève de la compétence de la Direction des Services Généraux qui est représentée dans chaque province par un bureau des Services Généraux. Dans les services spécialisés la gestion des ressources humaines relève d'un service dédié au sein de chaque entité.

Il n'existe pas à ce jour de gestion du personnel effective dite au sein de l'Administration des Mines. Le recrutement, la revue des performances, la gestion de carrière et le développement ne sont pas formalisés et organisés. L'analyse de la gestion des ressources humaines a cependant dégagé trois principales problématiques:

¹ Ce montant constitue une prévision et non une exécution du budget des salaires de la C.T.C.P.M en 2011.

- Le recrutement et Evaluation du personnel ;
- La mécanisation de Nouvelles Unités ;
- La gestion des carrières.

2.2.4.1 Recrutement du Personnel et évaluation

Les règles de gestion du personnel de la Fonction Publique dont fait partie le personnel de l'Administration des Mines sont édictées par le statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat de 1981. Une revue de ces règles et leur application permettent de dégager un certain nombre de réflexion :

- Recrutements non transparents ni objectifs ;
- Allocations incohérentes des ressources aux différents services ;
- Absence d'un système d'évaluation objectif.

Selon plusieurs de nos interlocuteurs les recrutements ne sont pas fait selon les besoins exprimés par les responsables des Directions et ces derniers sont obligés de recevoir les agents recrutés par la Fonction Publique même si ceux-ci ne répondent pas à leurs besoins. Il se pose le problème de l'inadéquation du personnel recruté aux besoins de l'Administration des Mines qui a pour conséquence la non-atteinte des objectifs fixés.

Selon les statuts des agents de la fonction publique, tout avis de recrutement devrait faire l'objet de publicité (sur la base d'un profil de poste défini) et soumis à un concours. A l'issue du concours, seuls les candidats ayant réussi et s'étant classés en ordre utile pourraient être nommés. Nous n'avons obtenu aucune évidence de l'organisation de concours de recrutement au cours de ces 3 dernières années.

De même, nous n'avons pas reçu de preuve d'évaluation objective du personnel. Nous avons été informés par nos interlocuteurs que les agents montaient de grade suivant l'ancienneté, soit tous les 3 ans, sans qu'une évaluation de leur performance ne soit faite comme prévu par le statut précité. L'absence de plan de carrière et d'évaluation formalisée des performances ne permettent pas de donner une perspective de carrière motivante au personnel, ni de faire une planification des départs à la retraite dans l'Administration des Mines.

De plus, nos interlocuteurs ont indiqué que les avantages prévus dans le statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat ne leur sont pas attribués. Cette situation fragilise l'Administration des Mines sur l'aspect des ressources humaines, notamment vis-à-vis des opérateurs miniers, capables de proposer des perspectives de carrière plus attrayantes.

2.2.4.1.1 Mécanisation des Nouvelles Unités

Une Nouvelle Unité est tout agent recruté par la Fonction Publique et mis à la disposition d'une administration (dans ce cas l'Administration des Mines). Cet agent travaille pour le compte du Ministère mais n'a pas de numéro matricule, ce qui le prive de tout paiement de salaire puisque non reconnu au fichier de la Fonction Publique.

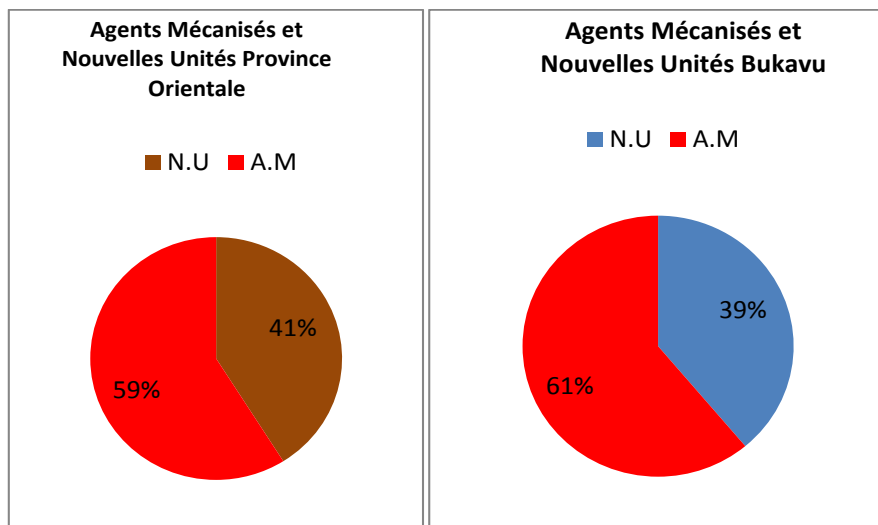
Lors de nos visites dans les provinces, nous avons constaté une forte présence de Nouvelles Unités au sein des Administrations Provinciales des Mines, en attente d'obtention des numéros matricules. Selon nos interlocuteurs, cette situation est due au fait que les dossiers transmis au Ministère de la Fonction Publique à Kinshasa pour mécanisation mettent trop de temps à aboutir et sont parfois classés sans suite, sans que les Nouvelles Unités en soient forcément informés.

Toutes ces Nouvelles Unités ne sont pas payées par l'Etat. Néanmoins, elles bénéficient de primes sporadiques mentionnées ci-avant que nous n'avons pas pu retracer par manque de documentation. Par conséquent, ce personnel en est réduit à trouver des mécanismes de rémunération qui peuvent compromettre les résultats attendus et la réalisation des objectifs attribués à ces administrations.

Selon les données en notre possession près de 41% du personnel en Province Orientale est non mécanisé et environ 39% dans le Sud-Kivu. De plus, parmi ces Nouvelles Unités certains ont près de 15 ans d'ancienneté. En extrapolant la moyenne de 40% du personnel non mécanisé identifié dans les provinces visitées au reste des provinces, nous constatons que l'effectif fourni par l'Administration des Mines est largement sous-estimé du nombre du personnel non mécanisé.

Ce pourcentage élevé augure d'une absence de maîtrise des effectifs et de la précarité dans laquelle vit une large part du personnel qui n'est pas forcément connu par l'Administration des Mines.

Figure 8 : Proportion des agents mécanisés et Nouvelles Unités au Sud-Kivu et en Province Orientale.



2.2.4.1.2 La gestion des carrières

Il n'existe pas une politique formalisée de la gestion des carrières du personnel dans l'Administration des Mines. Cette situation s'explique par l'absence de plan de développement du personnel ; ce plan devait permettre à ce personnel de s'épanouir dans l'exercice de leurs fonctions et d'être compétitif au sein du secteur.

2.3 Services Spécialisés

La gestion des ressources humaines au sein des services spécialisés est assurée par un département des ressources humaines dans chaque entité.

Comme pour l'Administration des Mines dédié, l'analyse des ressources humaines au sein des Services Spécialisés a été réalisée sur base des critères ci-après :

- Moyenne d'âge et ancienneté ;
- Qualifications ;
- Niveau de rémunération.

2.3.1 Moyenne d'âge et ancienneté du personnel

Nous n'avons pas obtenu toutes les informations relatives à l'âge et à l'ancienneté du personnel de différents Services Spécialisés. Toutefois, nous avons obtenu le rapport d'activités annuel 2011 du CAMI et la liste du personnel de la C.T.C.P.M. La liste fournie par la C.T.C.P.M. ne comprend pas toutes les informations nécessaires pour nos analyses. Nous présentons ci-dessous les informations fournies par le CAMI.

Figure 9 : Age du personnel de CAMI

	<25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65	Total
Effectifs	0	16	31	31	13	1	92

Source : CAMI, rapport d'activités annuel, 2011.

Le rapport annuel d'activités 2011 du CAMI montre que près de 15% du personnel sont concernés par le départ à la retraite d'ici 10 ans. Le problème se pose de façon moins aigüe que pour l'Administration des Mines. Cependant, de ce tableau, il ressort que la moitié du personnel actuel du CAMI pourrait faire valoir ses droits à la retraite d'ici 5 ans.

En outre, l'analyse du fichier du personnel de CAMI indique que l'ancienneté moyenne de son personnel est de 9 ans, ce qui est raisonnable et n'appelle pas de commentaire particulier.

Les données du fichier du personnel de la C.T.C.P.M mises à notre disposition, montrent que la majorité du personnel de cette institution a une ancienneté moyenne de 11 ans, ce qui semble faible compte tenu des fonctions de conseil et de stratégie attribuées à cette cellule.

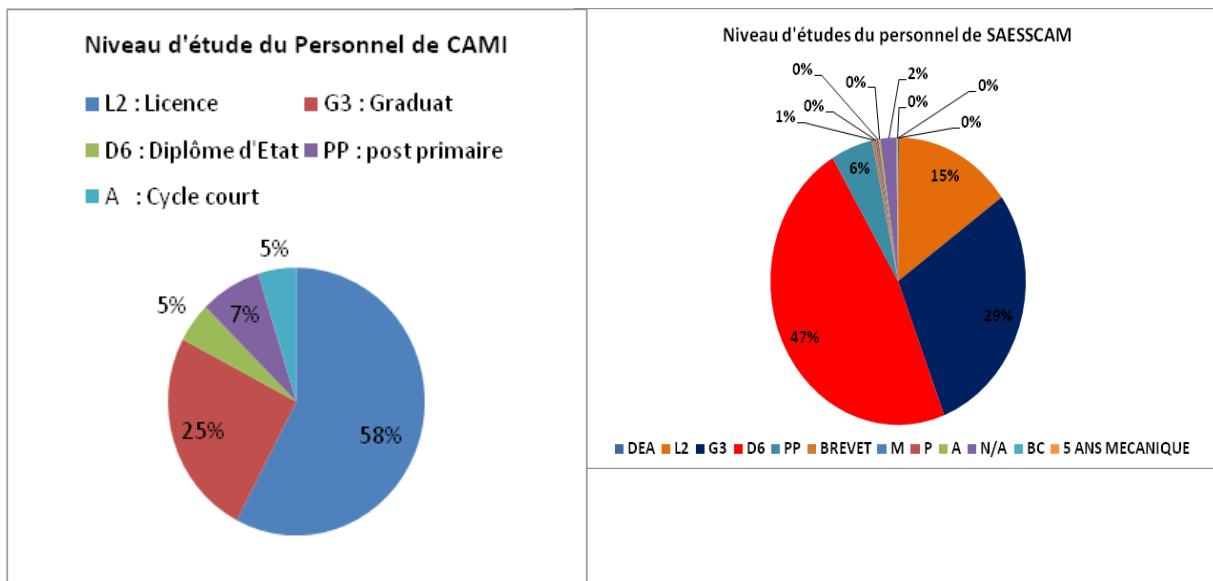
Lors de nos discussions avec nos interlocuteurs des Services Spécialisés, le problème de l'âge et de l'ancienneté du personnel n'a pas semblé être une préoccupation majeure. Le problème le plus important semble être le renforcement des capacités et la mise à jour des compétences

ce qui nous conduit au point suivant pour aborder la question du niveau d'études du personnel des services spécialisés.

2.3.2 Niveau d'études

Sur base des informations mises à notre disposition, ci-dessous les diagrammes qui présentent le niveau d'étude du personnel dans les 2 services spécialisés ayant fourni des données à savoir le CAMI et le SAESSCAM.

Figure 10 : Niveau d'études du Personnel de CAMI et de SAESSCAM.



Il ressort du diagramme de gauche ci-dessus que près de 83% du personnel de CAMI possède une formation universitaire, cependant au regard du projet d'extension de ses activités sur toute l'étendue du pays, le CAMI aura besoin de recruter du personnel qualifié additionnel. De plus une analyse des qualifications du personnel montre qu'à ce jour le CAMI n'a que 11 géologues et 2 géomètres. Ce personnel technique semble insuffisant pour remplir les missions du CAMI.

La lecture du diagramme à droite permet de voir que les agents ayant une formation universitaire (DEA, L2 et G3) représentent environ 44% de l'ensemble du personnel de SAESSCAM. Nous pensons qu'au regard des missions de cette entité qui consistent à assister et encadrer les exploitants miniers artisanaux, le niveau de formation du personnel dans l'ensemble est insuffisant.

Nous n'avons pas obtenu les données détaillées du personnel pour le C.E.E.C. et la C.T.C.P.M.

2.3.3 Problème de rémunération du personnel

Au point 2.1.3 du rapport, nous avons parlé des disparités des salaires entre les directions de l'Administration des Mines, les Services Spécialisés et les entreprises minières.

Dans cette section, nous analysons les disparités des salaires entre les Services Spécialisés d'une part et des entreprises minières d'autre part.

Figure 11 : Grille de salaires des Services Spécialisés et entreprises minières.

Institution	Source	Charges personnel CDF	Charges personnel USD	Effectifs	Salaire annuel moyen USD	Salaire mensuel moyen USD
SAESSCAM	Rapport financier 2011.	3 155 159 139	3 429 521	1 180	2 906	242
C.T.C.P.M	Budget 2011.		2 052 188	131	15 666	1 306
CEEC	Rapport Exécution budgétaire 2011 + Budget 2012.		6 166 430	374	16 488	1 374
CAMI	Rapport d'activité 2011.		1 976 090	92	21 479	1 790
Entreprises Minières	Congo (DRC) Mine Salaries : 2012 Survey from CostMine			-	80 803 ²	6 734 ¹

Source : Calcul PwC sur bases des rapports financiers et d'activités des services des mines.

Il ressort de la lecture du tableau ci-dessus des disparités des salaires très importantes entre les Services Spécialisés. Le SAESSCAM se place au bas de l'échelle avec une moyenne de salaire de USD 242/agent/mois. Malgré cette modicité des rémunérations, dans 3 des 4 provinces visitées, les agents du SAESSCAM rencontrés ont rapporté qu'ils avaient des arriérés de salaire de près de 5 mois.

Cependant, l'analyse de l'exécution du budget de l'Etat par administration montre clairement que le SAESSCAM fait partie des entités dont les budgets sont parfois exécutés à plus de 100%. Cette situation (bas salaires et arriérés de paiement) est d'autant plus préoccupante que le SAESSCAM a pour vocation d'encadrer l'activité des artisans artisanaux.

Le niveau moyen des rémunérations à la C.T.C.P.M., au CEEC et au CAMI, bien que très bas comparé au secteur privé, semble cependant approprié pour garantir au personnel de ces institutions un niveau de vie décent.

Cette analyse fait ressortir :

² Ce montant représente la moyenne des salaires minimum des différentes catégories d'employés dans des fonctions techniques des sociétés minières en RDC, suivant une enquête réalisé par COSTMINE; « Sharp opinions about mines, Congo (DRC) Mine Salaries 2012 Survey ».

- La situation désavantageuse dans laquelle se trouvent les entités sur le marché du recrutement. Les employés potentiels et existants de ces institutions seront toujours tentés de rejoindre le secteur privé, surtout si les perspectives de carrières ne sont pas clairement définies et suffisamment attractives ;
- Les disparités de salaires et de traitements (paiements réguliers ou non, avantages sociaux disponibles, etc.) qui peuvent engendrer des frustrations au sein des services spécialisés et compromettre leurs performances.

2.3.4 Gestion du Personnel

L'analyse de la gestion des ressources humaines dans les services spécialisés a dégagé deux principales problématiques :

- Le recrutement et l'évaluation du personnel ;
- La gestion des carrières.

2.3.4.1 Recrutement et évaluation du personnel

Selon les discussions que nous avons eues avec les responsables des services spécialisés, les recrutements se font de manière différente selon les entités :

- Au CAMI, des concours sont organisés selon les profils de postes recherchés ;
- Les cadres du SAESSCAM et les agents de la C.T.C.P.M. sont directement affectés par arrêté ministériel. Il n'est pas clair qu'il y ait une évaluation compétitive à ce niveau. Au niveau des antennes et des non-cadres du SAESSCAM, les recrutements sont faits par le SAESSCAM, sans qu'une procédure claire ait pu être dégagée par les entretiens que nous avons eus ;
- Pour le CEEC, le recrutement du personnel est généralement fait sur la base des dossiers reçus (candidatures spontanées) qui sont analysés en fonction des besoins estimés. Parfois l'ONEM (Office National de l'Emploi) est sollicité pour organiser des tests.

Le recrutement sur une base compétitive, informé par des profils de poste clairs et précis ne semble pas être la règle au sein des entités du secteur.

Nous n'avons pas reçu de preuve d'évaluation régulière et formalisée du personnel. L'absence de plan de carrière et d'évaluation formalisée des performances ne permet pas de donner une perspective de carrière motivante au personnel, ni de faire une planification du développement du personnel.

Toutefois, nous avons obtenu du CAMI et de la C.T.C.P.M. le règlement du personnel ainsi que la convention collective. A la suite de nos discussions, il nous semble cependant que la mise en application de ces documents ne bénéficie pas d'un suivi efficace.

2.3.4.2 La gestion des carrières

Comme mentionné ci-avant pour l'Administration des Mines, il n'existe pas de politiques formalisées de la gestion des carrières du personnel des Services Spécialisés. Même dans le cas des entités comme le CAMI et la C.T.C.P.M. qui possèdent des documents normatifs pour

la gestion du personnel, la gestion des carrières et le développement du personnel ne sont pas correctement pris en compte.

Cette situation s'explique par l'absence des plans de développement du personnel dans chacune des ces entités. Ce plan devrait permettre à leur personnel de s'épanouir dans l'exercice de leurs fonctions et d'être compétitif devrait au sein du secteur.

2.4 Secteur privé

La majorité des opérateurs miniers rencontrés a déploré le fait que l'offre de main d'œuvre qualifiée au sein du secteur des mines est déficitaire par rapport aux besoins exprimés. Ceci est perceptible à tous les niveaux et plus particulièrement au niveau des cadres techniques moyens (métallurgistes, électriciens, soudeurs de précisions, maintenance etc.).

Pour pallier à cette difficulté, certaines entreprises font appel à la main d'œuvre de pays étrangers. Ceci a deux conséquences nocives :

- L'augmentation des charges des entreprises qui nuit à leur compétitivité. Cette main d'œuvre constitue une lourde charge pour les entreprises de par son statut ;
- Cela ne permet pas de réaliser pleinement l'objectif de créations d'emplois dans le secteur minier et l'objectif de développement d'une classe moyenne, résultant du développement des emplois dans ce secteur.

Cette situation nous a poussé à analyser l'offre de la main d'œuvre dans les universités, instituts supérieurs et écoles techniques du pays, afin d'évaluer si cette offre permet de répondre aux besoins des entreprises du secteur et des entités publiques.

2.5 Offre de main d'œuvre qualifiée et formations spécialisées

Le problème de la main d'œuvre qualifiée n'est pas limité au secteur public, mais constitue une difficulté générale au secteur des Mines. Il se pose donc la question du caractère suffisant de l'offre de la main d'œuvre en République Démocratique du Congo (RDC).

Un problème majeur pour le développement du secteur minier en RDC est la diminution rapide et progressive du nombre de spécialistes qualifiés du secteur minier. La situation s'est considérablement aggravée par l'absence de nouveaux investissements pendant la période de troubles qu'a connu la RDC. Comme résultat immédiat, les centres de formation et les ateliers de la GECAMINES, qui étaient parmi les meilleurs centres de formation technique de l'industrie minière dans le monde, sont aujourd'hui fermés ou presque pas opérationnels³.

L'existence et l'utilisation de ressources humaines qualifiées constituent une condition nécessaire pour le développement d'une économie car productivité, emploi et qualification sont indissociablement liés.

³ Banque Mondiale, la bonne gouvernance dans le secteur minier en RDC comme facteur de croissance économique, mai 2008.

Une revue de l'inventaire fait par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (MINESU), des instituts de formation supérieure en RDC démontre que le nombre des institutions de formation technique et scientifique est insuffisant pour un pays comme la RDC.

En effet, trois universités seulement offrent des formations spécifiques au secteur des mines. Il s'agit de l'Université de Kinshasa (UNIKIN), de l'Université de Lubumbashi (UNILU) et de l'Université de Bukavu. Le tableau ci-dessous donne une vision globale des universités et instituts supérieurs de la RDC, par province, selon le recensement effectué en 2010 par le MINESU.

Figure 12 : Liste des universités et Instituts supérieurs offrant des formations scientifiques et techniques par province

Provinces	Nombre d'Instituts/ Universités de formations Scientifiques et techniques	Dénomination.
Kinshasa	4	- Université de Kinshasa (UNIKIN) - Institut des bâtiments et travaux publics (IBTP) - Institut supérieur des Techniques Appliquées (ISTA) - Institut du pétrole et du gaz (IPG)
Bas-Congo	1	- Université Kongo
Katanga	3	- Université de Lubumbashi (UNILU) - Université de Kolwezi (UNIKOL) - Université de Likasi
Province Orientale	1	- Université de Kisangani
Equateur	0	-
Bandundu	0	-
Nord Kivu	4	- Institut supérieur de statistique et de nouvelles technologies de Goma - Institut supérieur de Bâtiment et travaux Publics (IBTP/Butembo) - Institut Supérieur des Techniques Appliquées de Goma (ISTA - GOMA) - Université libre des pays de Grands lacs (ULPGL)
Sud Kivu	1	- Université Officielle de BUKAVU (UOB)
Maniema	0	-
Kasaï Occidental	0	-
Kasaï Oriental	0	-
Total	14	-

Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire.

Pour une population d'environ 65 millions d'habitants, il y aurait à peine 14 institutions scientifiques et techniques sur un total de près de 840 institutions universitaires. On constate que les provinces minières du Kasaï Oriental, Kasaï Occidental et Maniema en particulier ne possédaient aucune institution supérieure scientifique ou technique.

Cette situation permet d'expliquer partiellement la pénurie de main d'œuvre qualifiée observée dans le secteur. Avec l'accroissement prévu de la production attendue dans les prochains mois, la pénurie de la main d'œuvre dans le secteur risque de s'aggraver.

Le Ministère du Travail et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire devraient se saisir de ce problème de toute urgence afin de planifier des solutions devant à terme résorber le déficit constaté.

Le tableau ci-dessous donne une illustration de la proportion des étudiants par discipline en 2004. Cependant, selon les discussions et les documents consultés, il apparaît que ces chiffres n'ont pas beaucoup évolué depuis.

Figure 13 : Estimation de la répartition des effectifs des étudiants par faculté dans les établissements publics

Discipline	
Médecine, Pharmacie	20%
Economie, Commerce	18%
Sciences	17%
Formation des enseignants	16%
Lettres et sciences sociales	15%
Droit	11%
Développement rural, agriculture et sciences vétérinaires	3%
Total	100%

Source : Le renouveau du système éducatif de la RDC : Priorités et alternatives, Banque Mondiale, janvier 2005.

Le tableau ci-dessus donne une illustration de la structure des formations universitaires suivies qui ne correspondent pas forcément aux besoins du marché du travail compte tenu des mutations observées actuellement. Ainsi, seulement 17% des étudiants en 2004 étaient inscrits dans les filières scientifiques. De cette seule minorité d'étudiants devraient être issus les géologues, ingénieurs, chimistes et autres spécialités techniques nécessaires au secteur minier.

Figure 14 : Répartition des diplômés par faculté

Description	% du total
Médecine et Pharmacie	11%
Economie	22%
Sciences	6%
Lettres et sciences sociales	27%
Droit	30%
Sciences agronomiques	3%
Total	99%

Source : Le renouveau du système éducatif de la RDC : Priorités et alternatives, Banque Mondiale, janvier 2005.

A la lecture du tableau ci-dessus, le taux des diplômés des sciences était de 6% seulement en 2005. Cette situation n'a pas tellement évolué selon les discussions que nous avons eues avec nos interlocuteurs. Il est évident qu'au regard des besoins du pays dans tous les secteurs, ce nombre ne peut couvrir les besoins en main d'œuvre nécessaire pour le développement d'une industrie minière performante.

2.6 Conclusions

L'analyse des ressources humaines du secteur des mines permet d'identifier les problèmes importants suivants :

- L'offre de main d'œuvre qualifiée issue des universités et des écoles techniques ne semble pas suffisante pour résorber la demande en main d'œuvre exprimée par les entreprises minières et les services des mines. Cette situation exacerbe la compétition entre les différents acteurs du secteur et rend plus difficile le recrutement de profils appropriés dans l'Administration des Mines.
- Les domaines de formation universitaire privilégiés laissent présager un manque de compétences dans les domaines de géologie, ingénierie de mines, métallurgie; etc., nécessaires au sein du secteur minier.
- La rémunération du personnel des services de mines ne permet pas d'assurer des salaires raisonnables et de retenir le personnel qualifié ni d'attirer les jeunes diplômés. De plus, les disparités entre les différentes entités peuvent générer des frustrations, un manque de motivation et de collaboration.
- Le non-respect des procédures de recrutement ne favorise pas le recrutement d'un personnel dont le profil corresponde aux besoins des services demandeurs. Cette situation est particulièrement perceptible pour l'Administration des Mines et les services qui en dépendent.
- La non application des procédures de gestion du personnel ne favorise pas une allocation optimale des ressources, ni la performance et la motivation du personnel. De plus, le manque d'anticipation des départs à la retraite risque d'accentuer dans le futur les difficultés à mettre en place des ressources adéquates pour remplir les objectifs fixés.
- L'absence de mécanisation d'un grand nombre du personnel de l'Administration de Mines constitue un frein à l'implication des Nouvelles Unités qui représentent près de 40% du total du personnel dans les provinces visitées. Cela fragilise la position du personnel de l'Administration des Mines en provinces qui est tous les jours au contact des opérateurs miniers et doit faire appliquer les Lois et collecter les recettes pour le Gouvernement.
- Le départ à la retraite prochain de près de 20% du personnel qualifié dans les domaines techniques risque de poser un problème administratif important et de faire perdre à l'Administration des Mines une grande partie de sa mémoire institutionnelle.

3 Ressources Logistiques et infrastructures

Cette partie de notre rapport est consacrée à l'analyse de la situation logistique du secteur et de l'état des besoins en matériels essentiels des services de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés. Le constat général de l'état des équipements des services des mines suscite des préoccupations majeures au regard du rôle important que jouent ces services.

Nous analyserons, ci-après, la situation globale de l'Administration des Mines, et celle des Services Spécialisés, à la fois aux niveaux centraux et Provinciaux.

3.1 Administration des Mines

L'Administration des Mines dans son ensemble est confrontée à un problème logistique majeur. Ce problème est visible lorsqu'on observe l'état dans lequel se trouvent les bâtiments des services de l'Administration des Mines à Kinshasa et dans les provinces visitées. De même, nous avons constaté l'absence des mobiliers de bureaux et autres matériels nécessaires au fonctionnement de ces services.

Nous présentons ci-dessous la situation des ressources logistiques de l'Administration des Mines.

3.1.1 Etats des bureaux et infrastructures de l'Administration des Mines

L'état des bureaux du Ministère des Mines à Kinshasa et en provinces présenté ci-dessous, a été réalisé sur base de nos visites de terrain à Kinshasa et dans les provinces.

3.1.1.1 Administration Centrale

Lors de nos différentes visites des bureaux des services des mines à Kinshasa, nous avons constaté que ces bureaux sont dispersés dans 4 sites :

- Avenue Pumbu : le secrétariat Général, la Direction des Investigations et la Direction des Services Généraux ;
- Avenue de la Justice : la Direction de Protection de l'Environnement Minier, la Direction de la Géologie, la Direction des Mines;
- Avenue des huileries : la Direction d'Etudes et Planification ;
- Boulevard du 30 juin : le cabinet du Ministre, SAESSCAM et C.T.C.P.M.

Dans un tel contexte de dispersion géographique des bureaux, la communication et la collaboration nécessaires entre les services d'un même Ministère sont difficiles à mettre en œuvre.

En ce qui concerne les matériels et mobiliers de bureaux, les matériels et équipements informatiques et de communication ainsi que le matériel roulant, l'Administration du Ministère des Mines de la RDC est mal lotie. Selon leur importance, certaines Directions possèdent quelques matériels et équipements de bureau en bon état mais ce matériel reste insuffisant au regard des effectifs et des travaux à effectuer.

Le manque d'outils de travail se fait ressentir à tous les niveaux et particulièrement pour les Directions techniques telles que la Direction de la Géologie, la Direction des Mines et la Direction de Protection de l'Environnement Minier. La Direction Etudes et Planification censée collecter et centraliser les statistiques sectorielles, mener des études et élaborer des projets ne dispose pas d'ordinateur. La Direction des Investigations n'aurait pas de véhicule à sa disposition. Ce constat résulte des nombreuses visites effectuées dans les locaux de chaque Direction. En effet, malgré nos demandes, nous n'avons pas obtenu d'inventaire actualisé des équipements et matériels disponibles dans chaque Direction. Pour illustration, un rapide comptage effectué par nos consultants à la Direction des Mines a donné les résultats ci-dessous.

Figure 15 : Equipement de la Direction des Mines

Services	Effectifs	Etats des Locaux	Nombre ordinateurs	Connexion Internet	Matériel de bureau (rangement/bureaux/chaises)
Direction et Secrétariat de Direction	4	Confortable, manque de place pour le rangement des documents	Direction : 1 Secrétariat : 2	0	Passablement adapté. Manque accès à Internet.
Division des Titres Miniers	20	<ul style="list-style-type: none"> • Locaux très vétustes. • Problème d'infiltration d'eau. • Pas de climatisation (ou défectueuse). • Manque d'espaces de rangement. 	4 (dont 1 non fonctionnel)	0	Idem que ci-dessous à l'exception d'une imprimante (pas de cartouches). Achat d'une mini imprimante, à titre privé.
Division Economie Minière	28		4	1	<ul style="list-style-type: none"> • Les équipements de bureau datent des années 1950. • De nombreuses chaises et tables en plastique. • Manque de matériel de bureau (petit équipement). • Pas d'imprimante dans la division (ou non fonctionnelle). • Tous les postes informatiques ont des virus. • Les programmes anti-virus ne peuvent être mis à jour faute de connexion à internet.
Division Inspection minière	15		2	0	
Division Artisanat Minier	18		3	1	
Service Comptable	6	Locaux très vétustes et peu spacieux	0	0	
Service Courrier	1		1	0	

Services	Effectifs	Etats des Locaux	Nombre ordinateurs	Connexion Internet	Matériel de bureau (rangement/bureaux/chaises)
Pool Informatique de saisie	6		6	4	Idem que ci-dessus excepté présence de 3 scanners et 1 imprimante fonctionnelle.
Total	98	Locaux Exigus et très vétustes	23 (soit 1 ordinateur pour plus de 4 personnes)	6 (soit une connexion internet pour plus de 16 personnes)	Manque chronique de matériel

Source : Données obtenues suite à la visite des divisions menée par un consultant PwC le 15 avril 2013.

Ci-dessous les photos de 3 sites où sont logés les services des mines à Kinshasa.

Figure 16 : Photos des locaux du secrétariat Général aux Mines, Direction des Mines et Direction de la Géologie à Kinshasa



Les 3 images ci-dessus illustrent le mauvais état des locaux des services des mines à Kinshasa. Cette situation est liée partiellement au manque des moyens financiers et particulièrement à un budget d'investissement non exécuté.

Cette situation est préjudiciable au Ministère des Mines pour plusieurs raisons :

- **Motivation et fierté du personnel :** les conditions de travail ne sont pas propices à l'engagement et à la motivation du personnel du Ministère. Par exemple, durant notre mission, il nous est arrivé plusieurs fois d'arriver pour un rendez-vous alors qu'il y avait rupture d'électricité, rendant le lieu de travail inadapté, étouffant ou trop

sombre. La plupart des agents, dans ces cas-là attendaient dehors que la situation se rétablisse.

- **Image de marque du Pays** : la RDC figure sur le classement du Frasier Institute comme 4^{ème} pays au monde en termes de potentiel minier. Les potentiels investisseurs et partenaires qui arrivent en RDC pour discuter/négocier se retrouvent face à des agents qui travaillent dans des conditions souvent déplorables. Cela, avec les autres problèmes relevés, ne participe pas à donner à la RDC une position confortable durant ce genre de négociations. Ci-dessous, pour illustration, les bâtiments abritant les services des mines dans différents pays africains, pour lesquels les mines représentent un secteur important, bien qu'ils ne possèdent pas le potentiel de la RDC.

Figure 17 : Ministères en charge des Mines en Tanzanie, Guinée Equatoriale, Angola et Libéria



- **Collaboration, communication, coopération** : ceci est absolument nécessaire entre les différents services et entités qui œuvrent dans le secteur des mines en RDC.

L'absence de locaux communs, au moins à Kinshasa, est préjudiciable pour une réalisation efficace des mandats et des tâches confiées au Ministère des Mines. La séparation des entités, l'absence de moyens de communication moderne (ordinateurs, intranet et internet), de base de données commune et l'éloignement entre les agents ne contribuent pas à une gestion efficiente, efficace et performante du secteur.

3.1.1.2 Bureaux Provinciaux

Nous avons visité quatre provinces durant notre mission : le Katanga, le Sud Kivu, la Province Orientale et le Kasai Oriental.

Il existe une Division Provinciale dans chaque chef-lieu de province. De manière générale, la situation constatée au sein des sites centraux peut être généralisée aux sites provinciaux qui, sont souvent moins bien logés que les structures centrales.

Ci-dessous une vue globale de l'intérieur et de l'extérieur des bureaux de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés dans les provinces visitées.

Figure 18 : Photos des locaux de la Division Provinciale des Mines et de la Géologie du Katanga



Figure 19 : Photos des locaux de la Division Provinciale des Mines et de la Géologie et du SAESSCAM/Kasai Oriental



Figure 20 : Photos des locaux de la Division Provinciale des Mines et de la Géologie et du SAESSCAM /(KALEHE) Sud-Kivu



L'examen des photos ci-dessus montre que les locaux des services des mines ne remplissent pas les conditions nécessaires pour un environnement de travail sain et sécurisé.

En effet, la plupart de ces locaux se retrouvent en état d'insalubrité avancé et ne semblent pas être entretenus correctement et régulièrement (murs non repeints, installations sanitaires mal entretenues, couloirs servant d'entrepôts, portes dépourvues de serrures, manque de fenêtres, locaux mal éclairés et en majorité non climatisés).

3.1.2 Equipements

Le constat qui se dégage lorsqu'on effectue une visite des bureaux des services de l'Administration des Mines est que ces bureaux sont dépourvus des équipements nécessaires pour accomplir de manière efficace les tâches confiées aux agents:

- Manque de véhicules : cette situation pose des problèmes de proximité entre les services de l'Etat et les sites de production des minerais;
- Manque de moyens de communication adaptés : retard dans la communication de l'information et donc dans la prise des décisions;
- Manque de certains matériels de base comme les détecteurs des métaux, les spectromètres : absence de pertinence dans le pesage des minerais et la détection de cas de vol des minerais comme l'or et le diamant;
- Absence d'un réseau de communication sécurisé : difficultés pour échanger les informations entre les services en toute sécurité;
- Manque d'ordinateurs pour le traitement de l'information. Par exemple, la Direction chargée des études et planification ne dispose pas d'un seul ordinateur.

3.2 Service Spécialisés

L'état des lieux des antennes provinciales des Services Spécialisés nous a permis de constater des besoins significatifs en matériels techniques et en mobiliers de bureaux.

Dans cette section, nous analysons les problèmes logistiques des services spécialisés suivants : le CAMI ; le SAESSCAM, le C.E.E.C, La C.T.C.P.M.

3.2.1 Cadastre Minier

Nous n'avons pas obtenu un état d'inventaire des équipements du CAMI Kinshasa et Katanga. Néanmoins, nous avons obtenu un état d'inventaire des équipements disponibles au CAMI Sud-Kivu qui est repris dans le tableau ci-dessous.

Figure 21 : Liste des matériels informatiques CAMI Sud-Kivu

Désignation	Nombre	Etat
Ordinateur portable DELL	2	Bon
Imprimante HP Deskjet 2050	1	Bon

Source : CAMI Sud-Kivu

Le tableau ci-dessus fait ressortir la disponibilité d'un (1) ordinateur pour 4 personnes. Ceci paraît insuffisant pour une structure comme le CAMI qui est appelée à exécuter un travail exigeant des logiciels spécialisés, à constituer de bases des données accessibles en réseau.

Par ailleurs, toute la Direction Provinciale du CAMI Sud-Kivu ne dispose que d'une seule imprimante.

Cependant, de nos discussions avec les responsables du CAMI, il est apparu que ce dont le CAMI a le plus besoin immédiatement est l'extension de ses activités dans certaines provinces minières clés. A ce jour, le CAMI a 3 bureaux, Kinshasa, Lubumbashi et Bukavu (le bureau de Bukavu n'est pas pleinement opérationnel).

Les besoins en moyens logistiques du CAMI tels que fournis par la Direction Générale sont repris en annexe de ce rapport.

3.2.2 SAESSCAM

La liste des équipements mise à notre disposition au niveau de la Coordination Administrative et Financière ne reprend que la situation des matériels roulants (voitures et motos) dans les 11 Provinces du pays.

Toutefois, nous avons obtenu un état d'inventaire des matériels et mobiliers de bureau de l'antenne de la Province Orientale.

Figure 22 : Liste des équipements SAESSCAM Province Orientale

Description	Quantité	Etat
Table de réunion	1	Bon
chaise roulante	1	Bon
coffre-fort	1	Bon
coffre en bois	2	Bon
Table métallique	3	Bon
Groupe Electrogène	1	Bon
Moto marque SENKE	1	En mauvais état
Ordinateur	7	Bon

Source : SAESSCAM Province Orientale

Il se dégage à la lecture du tableau ci-dessus que le SAESSCAM Province Orientale, ne dispose que d'une seule moto comme moyen de transport, qui de plus n'est pas en bon état. Cette situation rend difficile le suivi des encadreurs des exploitants artisanaux dans les sites, qui sont situés pour la plupart à plus de 120 kilomètres du chef-lieu de la Province Orientale.

Par ailleurs, la quasi-totalité des ordinateurs trouvés au sein de l'antenne sont dépourvus de logiciels spécialisés ou de programmes adaptés au traitement des données statistiques et à la sécurisation de l'information.

Figure 23 : Liste des équipements fournis par l'Union Européenne

	Véhicules 4X4	Motos	PC	Imprimantes A4+logiciels	Disques 2.500 GO/RAID	Analyseurs XRF	GPS/Caméra Photo
Kinshasa			3		11/8		
Sud Kivu	4	6	7	5	2/-	2	9/8
Nord Kivu	5	8	7	5	4/-	2	9/8
Prov. Orientale			6	4	7/2		
Maniema			4	2	4/-		
Katanga			1	2			

Source : Union Européenne, Programme d'Appui à la Gouvernance « PAG ».

Le SAESSCAM a bénéficié d'un appui logistique de la part de l'Union Européenne dans le cadre de son projet d'Appui à la Gouvernance « PAG ». Nous n'avons pas obtenu de fichier complet pour nous assurer que ces matériels ont été inventoriés.

3.2.3 CEEC

La Direction Générale du C.E.E.C n'a pas mis à notre disposition un état d'inventaire des matériels dont elle dispose par Direction et par provinces. Néanmoins, nous avons obtenu de l'antenne provinciale de Kisangani la liste des matériels dont la synthèse est reprise ci-dessous.

Figure 24 : Liste des équipements C.E.E.C Province Orientale

N°	Matériels	Quantité	Localisation	Etat
1	Pick-up Nissan double cabine	3	Kisangani (2)	Très bon
			Bunia (1)	Très bon
2	Moto YAMAHA DT 125	3	Kisangani (2)	Très bon
			Isiro (1)	Très bon
3	Desktop	5	Kisangani (4)	Très bon
			Isiro (1)	Très bon
4	Imprimante	4	Kisangani	Très bon
5	Disque dur externe	3	Kisangani	Très bon
6	Régulateur stabilisateur	5	Kisangani	Très bon
7	GPS	1	Kisangani	Très bon

Source : C.E.E.C, Province Orientale.

Pour un effectif d'environ 15 agents administratifs, l'antenne de C.E.E.C Province Orientale ne dispose que de 4 ordinateurs, soit 1 ordinateur pour 4 personnes. Les 2 véhicules Nissan et les 2 motos nous paraissent cependant suffisants comme moyen de transport étant donné que tous les comptoirs d'achats des matières précieuses se trouvent à Kisangani et presque dans un même rayon.

Figure 25 : Listes des équipements et matériels fournis par l'Union Européenne

	Véhicule 4X4	Moto	PC	Imprimante +logiciel	Disque 2,5 GO/RAID	Analyseur XRF	Groupe électrogène	GPS/Caméra Photo
Kinshasa			6	3	8		2	2/4
Sud Kivu	1	2	4	2	6/1	1		-/3
Nord Kivu	2	2	4	3	6/-	1		3/5
Prov. Orientale	3	3	7	4	4/2	1		5/4
Maniema	1	2	1	1	1	1		2/3
Katanga	2	1	3	2	3	2		3/4

Source : U.E, Programme d'Appui à la Gouvernance « PAG ».

Le C.E.E.C a reçu comme le SAESSCAM de la part de PAG des matériels repris dans le tableau ci-dessus.

Pour l'heure, le C.E.E.C dispose de 5 laboratoires respectivement à Kinshasa, Lubumbashi, Goma, Bukavu et Kalemie. De nos discussions avec les responsables de C.E.E.C il s'avère qu'il est important de doter tous ces laboratoires en équipements appropriés nécessaires à leur fonctionnement effectif pour permettre au CEEC de pleinement remplir ses missions.

Etant donné que beaucoup de gisement exploités en RDC sont polyminéralisés ces laboratoires aideront à la détection des minerais associés.

Les besoins en moyens logistiques tels que fournis par le C.E.E.C sont repris en annexe de ce rapport.

3.3 Conclusions

Cette analyse des problèmes logistiques du secteur des mines permet d'identifier les problèmes importants suivants :

- Les mauvaises conditions de travail, caractérisées par des locaux exigus, vétustes et mal équipés dans tous les services des mines. Même les Directions Générales du CAMI et C.E.E.C. à Kinshasa, dont les locaux sont dans un meilleur état que ceux des autres services, sont logées dans des infrastructures qui pourraient être fortement améliorées (serveurs couvrant l'ensemble du pays dans une salle sécurisée appropriée, salle d'archivage agrandie, avec des conditions thermiques et d'humidité garanties et une sécurité renforcée pour le CAMI, laboratoire du CEEC à Kinshasa pour permettre les analyses de pierre précieuses à Kinshasa, etc.)
- La dispersion géographique des bureaux de Services des Mines tant au niveau Central que Provincial ne permet pas la collaboration, la coopération, la communication et la mise en commun des informations entre les services.
- Le déficit des moyens de déplacements et matériels informatiques ne permet pas d'améliorer l'efficacité des services des mines. Le problème est plus spécifique au SAESSCAM et aux services de l'Administration de Mines qui doivent se rendre dans les sites d'exploitation pour en inspecter les activités.
- Le manque de moyens de communication adaptés, comme des téléphones satellitaires pour les services présents dans les sites miniers à savoir le SAESSCAM et l'Administration des Mines, cause un retard dans la communication de l'information.
- Le manque de certains matériels de base comme les détecteurs des métaux, les spectromètres, ne permet d'obtenir ni le poids exact des minerais ni de donner de précision sur leur teneur et/ou composition.
- Les laboratoires de C.E.E.C ne sont pas suffisamment équipés et proches des sites de production pour l'évaluation et la certification des minerais tels que la cassitérite et les minerais y associés.

4 Recommandations

Cette section présente les principales recommandations en vue d'une amélioration de la gestion des ressources humaines et logistiques au sein des services des mines.

4.1 Ressources humaines

Nos recommandations sur les ressources humaines visent à assurer leur adéquation avec le mandat et les objectifs stratégiques de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés. Il s'agit essentiellement d'évaluer les besoins en ressources humaines de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés et de définir un plan de développement des compétences visant à satisfaire les besoins identifiés. Cela passera par :

- L'établissement des jobs description dans chacune des entités concernées, avec la description des profils qui correspondent aux postes à occuper ;
- La réalisation d'un audit des compétences afin d'évaluer les compétences effectives du personnel actuel de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés par rapport aux besoins, et l'évaluation des besoins en formations et en développement du personnel de façon systématique afin de proposer des formations adaptées pour chaque poste ;
- Le redéploiement du personnel actuel sur la base des résultats de cet audit (promotions, réaffectations ou mutations) ;
- La mise en place systématique de plans de gestion des carrières dans les différentes entités du secteur;
- La mise à la retraite progressive des agents ayant atteint la limite d'âge légale pour permettre le recrutement de personnels plus jeunes et l'intégration de nouvelles compétences ;
- La validation des recrutements effectués par rapport aux besoins exprimés par les services avant l'affectation des nouvelles recrues devra être faite par une commission ad hoc comprenant des représentants des entités d'accueil des personnes à recruter;
- L'élaboration des manuels de procédures de Gestion des Ressources Humaines pour l'Administration des Mines et les Services Spécialisés. Ces manuels devront permettre de renforcer le contrôle interne et de définir le système d'évaluation du personnel afin de promouvoir les compétences au sein de ces entités;
- La mécanisation des Nouvelles Unités.
- L'amélioration et l'harmonisation des salaires de l'Administration des Mines et du SAESSCAM en vue de réduire les disparités de salaires observées au sein des services des mines et de donner aux employés des salaires décents et motivants. Cela nécessitera un engagement fort du Gouvernement.
- L'amélioration de l'offre de main d'œuvre technique au niveau des Universités et des Instituts supérieurs. Ceci serait favorisé par la réouverture des anciennes écoles techniques, comme les écoles de la Gécamines pour la formation des cadres intermédiaires et des techniciens, la création d'autres écoles techniques pour répondre

aux besoins grandissants et en évolution du secteur et le développement des programmes de formations adaptés. Elle nécessitera aussi une communication forte auprès des élèves et étudiants pour leur faire découvrir les métiers des mines et démontrer la valeur de ces formations sur le marché du travail.

- De plus, Le Ministère des Mines, le Ministère du Travail, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et les entreprises minières, devraient travailler ensemble pour définir de nouvelles manières d'acquérir et développer les qualifications requises. Ceci permettrait à une main d'œuvre semi-qualifiée d'accéder à des niveaux de qualifications supérieures et aiderait à travers des programmes courts à rapidement développer les compétences nécessaires. Il s'agirait de :
 - La reconnaissance des expériences professionnelles ;
 - Le développement avec les entreprises de stages diplômant ;
 - Définition de programmes courts de formation professionnelle adaptés aux besoins de l'industrie ;
 - Etc.

La mise en œuvre de ces mesures permettra à terme à l'Administration des Mines et aux Services Spécialisés de disposer d'un personnel adapté à la réalisation de leurs missions dans le cadre d'une stratégie globale de modernisation des Services des Mines.

4.2 Ressources logistiques et infrastructures

Les difficultés logistiques de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés proviennent essentiellement d'un déficit significatif en ressources financières de fonctionnement, de maintenance et d'investissements.

Les solutions potentielles nous paraissent être les suivantes :

Au niveau du Gouvernement :

- Nous suggérons que les autorités du Ministère s'impliquent pour assurer un meilleur taux d'autorisation d'engagements financiers pour le Ministère de Mines. Il s'agit d'obtenir une augmentation des sommes disponibles pour le fonctionnement et le budget d'investissement. Cela permettrait au Ministère de procéder de manière progressive à son équipement et à l'amélioration de ses performances.
- Compte tenu des délais observés sur la Chaîne de la Dépense, il faudrait prévoir pour les dépenses clés et les dépenses prévisibles (matériels, consommables et fournitures de bureau par exemple), d'engager celles-ci dès le début de chaque année. Cela demande une identification des besoins, la création d'un espace de stockage approprié, une gestion centralisée des achats et des stocks, des procédures de sortie et un reporting régulier, afin d'éviter tout abus.

Au niveau du Ministère et des Entités Spécialisées

L'amélioration des conditions logistiques passe par les progrès suivants :

- La construction des édifices devant centraliser tous les services des Mines à Kinshasa et dans les Provinces pour résoudre le problème de dispersion des bureaux des services des mines à Kinshasa et dans les Provinces. La RDC devait avoir un bâtiment du Ministère des Mines à la taille de ses potentialités minières.
- Les services présents dans les sites d'exploitation des minerais à l'instar du SAESSCAM et de services de l'Administration de Mines devraient bénéficier de téléphones satellitaires en vue d'une communication en temps réel avec leurs responsables hiérarchiques et les autres services. Outre les téléphones satellitaires, ces services ont besoin de véhicules adaptés (4X4) pour des descentes dans les sites d'exploitation.
- Le C.E.E.C et les services de l'Administration de Mines ont besoin de certains matériels de base afin de leur permettre d'être efficace dans la réalisation de leurs missions, par exemple, des détecteurs des métaux, des spectromètres, etc. Plus particulièrement le C.E.E.C nécessite un renforcement de ses laboratoires en équipements.
- Le déploiement du CAMI dans toutes les provinces de la RDC et en priorité dans les provinces à forte activité minière est un investissement important. Cela demande l'ouverture et l'équipement de bureaux dans les différents sites concernés et la mise en réseau sécurisé de tous ces sites.

Certains bailleurs de fonds ont des programmes de renforcement des capacités des administrations publiques en cours en RDC. L'Union Européenne a déjà apporté son appui logistique à travers le Programme d'Appui à la Gouvernance « PAG » bénéficié notamment par le SAESSCAM et le C.E.E.C. La Banque Mondiale et DFID sont également des bailleurs de fonds disposant de ressources pouvant être utilisées pour le renforcement des capacités des administrations publiques.

Il s'agirait, pour l'Administration des Mines et les Services Spécialisés de présenter un business case détaillé, démontrant l'importance du secteur minier dans l'accroissement de la croissance économique en RDC et la création d'emplois, et sa forte contribution potentielle au développement économique et l'amélioration des conditions de vie des populations.

Il s'agit de définir les besoins de financement, les résultats attendus de ces investissements, et de mobiliser les ressources nécessaires pour réaliser un programme d'investissements efficace et transparent.

5 ANNEXES

5.1 Besoins en équipement du CAMI

OPTIMISATION DE LA GESTION DU DOMAINE MINIER

ACTION	TRES COURT TERME			COURT TERME						
	KINSHASA	KATANGA	SUD KIVU	P. ORIENT	MANIEMA	KASAI OC	NORD KIV	KINSHASA	KATANGA	SUD KIV
	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr	Mont/nbr
I TRAVAUX DE REHABILITATION										
Aménagement bâtiment										
Groupe Electrogène										
II Formation et Séminaires								18.000		
III MATERIELS INFORMATIQUES ET ACCESSOIRES	30.000	50.000	19.000	44.850	44.850	44.850	44.850			
Ordinateurs fixe		15.000/15		7.500/7	7.500/7	7.500/7	7.500/7			
Ordinateurs portables		6.000/4		4.000/3	4.000/3	4.000/3	4.000/3			
Photocopieuse Grand Format	4.000/1	4.000/1	4.000/1	4.000/1	4.000/1	4.000/1	4.000/1			
Photocopieuse Petit Format										
Onduleurs		5.000/25		2.500/12	2.500/12	2.500/12	2.500/12			
Imprimante à jet d'encre										
Imprimante laser noir et blanc		1.400/4		1.400/4	1.400/4	1.400/4	1.400/4			
Imprimante laser couleur		1.200/2		1.200/2	1.200/2	1.200/2	1.200/2			
Switch				2.000	2.000	2.000	2.000			
Imprimante A0	15.000/2	15.000/2	15.000/2	15.000/2	15.000/2	15.000/2	15.000/2			
Scanneur A4	5.000									
Scanneur A0	6.000									
Stabilisateurs		2.500/30		1.250/15	1.250/15	1.250/15	1.250/15			
Routeurs										
Serveurs										
IV MATERIELS ET EQUIPEMENTS DE		18.000		18.000	10.000	10.000	10.000	20.000		3000

Rapport sur les Ressources Humaines et logistiques dans le Secteur des Mines

[illegible]

5.2 Besoins en équipement du C.E.E.C

Etats de Besoins en Métaux majeurs (LUBUMBASHI, GOMA, BUKAVU, KIN ET KISANGANI + KALEMIE)

N°	Désignation	Fournisseur	Qté	Prix Unit	Montant
				(USD)	(USD)
1	Equipements pour analyse des métaux majeurs de base				
1	Spectromètre HR-CS AAS ContrAA 700	AnalytikJena	1	95 000	95 000
2	Millipore Direct Q3 UV	Microsep	1	25 000	25 000
3	Broyeur Planétaires PM 100	Retsh	2	32 500	65 000
4	Mélangeur répartiteur d'échantillon	Retsh	2	6 500	13 000
5	Onduleur 240V avec autonomie de 2 heures	AnalytikJena	1	21 600	21 600
6	Extracteur + Kit d'extraction		1	4 500	4 500
7	Paillasse démontable		1	4 500	4 500
8	Regulateur Scientifique double détente	Afrox	3	650	1 950
	pour gaz acétylène, argon et NO2				
	Total				230 550

N°	Désignation	Fournisseur	Qté	Prix Unit	Montant
				(USD)	(USD)
2	Equipements pour analyses environnementales				
1	Spectromètre UV-Visible AquaMate	Thermo Fisher	1	9 850	9 850
2	Réfrigérateur pour conditionnement 400 litres		1	650	650
3	Plaque chauffante de labo (50cm x 80cm)		1	550	550
4	p-H-mètre de paillasse	SMM Instruments	1	2 077	2 077
5	Turbidimètre	SMM Instruments	1	3 500	3 500
6	Conductivimètre	SMM Instruments	1	2 600	2 600
	Total				19 227

N°	Désignation	Fournisseur	Qté	Prix Unit	Montant
				(USD)	(USD)
3	Equipements pour analyses et détection				
1	Spectromètre portatif XFR XL 3t Gold	Thermo Fisher	4	48 000	192 000
	950+ avec plateforme de travail				
2	Spectrometer EDX RF 3000		4	36 000	144 000
	(pour analyser AU, Ag, Cu, Co, Ni, Pt, Pd, Ge, Ba, Sn, Ta, W, Fe)				
	Total				336 000

N°	Désignation	Fournisseur	Qté	Prix Unit	Montant
				(USD)	(USD)
4 Autres équipements additionnels					
1	Duopur	Apollo Scientific	1	23 050	23 050
2	Minéralisateur à digestion par micro ondes	Apollo Scientific	1	26 000	26 000
	Milestone ETHOS 1				
3	Broyeur Planétaires BB200		4	10 000	40 000
4	Etuve	SMM Instruments	1	15 000	15 000
5	Tamiseuse analytique	Retsh	1	6 500	6 500
6	Kit de tamis analytiques	Retsh	10	2 500	25 000
7	Bois de broyage 250ml pour broyeur planétaire	Retsh	5	4 000	20 000
	BP 200 + billets de broyage (bols/20 billes)				
Total					155 550

5.3 Etat de besoins des Divisions Provinciales et des Services Spécialisés dans les provinces visitées

	C.E.E.C				SAESSCAM			DIVISION PROVINCIALE DES MINES		
Description	KATANGA	KISANGANI	MBUJI MAYI	BUKAVU	MBUJI MAYI	KISANGANI	BUKAVU	KISANGANI	KASAI OR	KATANGA
PHOTOCOPIEUSE	1	2	2	-	1	-	10	9	-	2
IMPRIMANTES	1	8	5	-	20	11	5	21	14	-
ORDINATEURS	8	6	5	-	30	21	5	21	18	80
VEHICULES	1	2	2	1	4	12	3	5	4	14
MOTOS	-	6	10	-	30	-	15	39	25	9
CHAISES	-	-	12	-	60	-	100	100	95	45
TABLES	-	-	1	-	20	-	45	50	38	45
ARMOIRES	-		5	6	-	-	30	5	-	19
REHABILITATION BATIMENTS	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
TESTEUR D'EAU	-		-	6	-	-	-	-	-	1
SPECTROMETRE	15	2	-	1	6	-	-	2	1	1
BOUSSOLE	-	-	-	-	-	48	-	5	8	10
BALANCE	5	2	1	-	10	48	5	2	1	2
BATEAU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GROUPE ELECTROGENE	-	5	-	1	1	11	-	5	-	-