

---

**EUROPEAN FOREST INSTITUTE**

**TENDER SPECIFICATIONS**

**PROCUREMENT REFERENCE NUMBER EFITAP1-15.2-2021-EFITAP**

**PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT POUR LA MISE EN  
ŒUVRE DE L'APV-FLEGT EN REPUBLIQUE DU CONGO (PACO APV-FLEGT)**

---

## 1. TERMS OF REFERENCE

---

### 1.1. Introduction

#### 1.1.1. Contexte

Avec une surface de 23 Millions d'hectares, les forêts couvrent 65% du territoire national congolais<sup>1</sup>. Le secteur forestier représente 5,6% du Produit Intérieur Brut (PIB), plus de 20 000 emplois directs et indirects, 100 milliards FCFA de chiffre d'affaire. Il constitue actuellement la deuxième source de revenus pour l'État congolais (après ceux du pétrole).

#### Contexte juridique du secteur forestier

Le Congo est historiquement engagé dans une politique de gestion durable de ses ressources forestières et fauniques. Il s'est doté d'un Code forestier en 2000 qui a introduit l'obligation d'un aménagement forestier durable des concessions exploitées ainsi qu'un quota de transformation du bois exploité.

En 2020, le Congo a revu son code forestier en intégrant les exigences de l'APV, les ambitions sur les concepts de déforestation, l'exploitation à faible impact (EFIR), carbone et climat ainsi que des mesures structurelles à forte incidence sur le secteur forestier telles que le partage de production et le principe du consentement libre et informé préalable dans les activités de gestion forestière.

Le Congo prévoit désormais de finaliser les projets de textes d'application afin de prendre en compte les évolutions du nouveau code forestier, la loi 33-2020, promulgué le 08 juillet 2020. Le Foreign, Commonwealth & Development Office -FCDO ex DFID) soutient actuellement la réalisation d'une étude juridique préparatoire à la révision et au développement participatif des textes d'application de la loi forestière en République du Congo afin de faciliter ce processus.

#### Mise en œuvre de l'Accord de Partenariat Volontaire (APV FLEGT)

Le Congo est l'un des premiers pays d'Afrique subsaharienne à avoir signé un Accord de Partenariat Volontaire (APV) avec l'Union Européenne (second importateur de bois derrière la Chine) pour l'application des réglementations forestières, de la gouvernance et des échanges commerciaux (Forest Law Enforcement, Governance and Trade, FLEGT), en 2010.

Dans le cadre de cet accord, la République du Congo s'est engagée à développer et mettre en œuvre un Système de Vérification de la Légalité (SVL) des bois qui permet d'assurer la traçabilité des bois et produits dérivés depuis leur origine et la légalité des activités de production des bois. La vérification de la légalité repose sur l'application des grilles de légalité.

Pour ce faire, la République du Congo a développé une application informatique dénommée Système Informatique de Vérification de la Légalité (SIVL) afin de délivrer les autorisations FLEGT, passeport pour l'accès au marché Européen. La mise en œuvre par étape du SIVL a commencé avec l'opérationnalisation des fonctionnalités fiscalité, légalité et permis spéciaux. La mise en œuvre de la fonctionnalité légalité en particulier requiert une forte implication de l'administration congolaise et des opérateurs du secteur bois au Congo afin d'aboutir à la délivrance du certificat de légalité FLEGT aux opérateurs. L'implication récente du Ministère des Finances et du Budget a redynamisé le processus de déploiement du SIVL, toutefois, à ce jour, aucune autorisation FLEGT n'a encore été émise.

---

<sup>1</sup> 2015, Banque mondiale

## Situation de la conformité légale des opérateurs du secteur bois

En mai 2020, bien qu'un arsenal juridique ambitieux et parmi les plus développés au monde pour le secteur forestier soit disponible, l'écart entre les exigences légales et les pratiques sur le terrain est encore important. Entre autres, on peut relever que :

- En avril 2018, seules 18 concessions sur 60 avaient un Plan d'aménagement validé<sup>2</sup> (soit 47% de la surface totale des concessions) alors que la mise en œuvre des Plans d'aménagement constitue la base de la légalité et de la durabilité des activités d'exploitation forestière.
- En novembre 2018, le taux de conformité moyen des opérateurs aux grilles de légalité FLEGT stagnait autour de 72%<sup>3</sup>. Ce niveau de conformité a peu évolué durant la période du précédent projet AFD-DFID « projet d'appui à la mise en œuvre de l'APV FLEGT en République du Congo ».

## Nécessité d'améliorer l'organisation des services déconcentrés de l'administration forestière pour répondre aux enjeux du secteur forestier

Afin de relever les défis associés au déploiement et la mise en œuvre du SIVL sur l'ensemble du territoire national au travers des services déconcentrés de l'administration forestière, le Ministère de l'Économie Forestière a sollicité FCDO (ex DFID) en 2019 pour la réalisation d'un Diagnostic organisationnel des Directions départementales de l'économie forestière (DDEF). Ce diagnostic organisationnel a nourri de par ses recommandations, l'élaboration d'une feuille de route pour la restructuration/réorganisation des DDEF afin qu'elles soient en mesure de jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre du SVL. Les résultats du diagnostic organisationnel des DDEF ont permis d'identifier leurs défaillances stratégiques, structurelles et culturelles. Pour y remédier, un Plan de Changement Organisationnel (PCO) a été élaboré sur la base des observations et recommandations formulées par les experts mobilisés et par la suite validé dans le cadre d'une retraite stratégique en Novembre 2020 (cf Appendix 1). Cette retraite stratégique a permis de mettre en place un cadre de dialogue franc et inclusif (participation des Directeurs des DDEF) afin de permettre au MEF d'identifier et de s'accorder sur les causes profondes des dysfonctionnements actuels dans la mise en œuvre du SIVL et les besoins de changement compte tenu des défis à venir. Le PCO qui est un cadre dynamique orientant la réorganisation des DDEF répond aux trois domaines de changement identifiés :

- Le changement stratégique s'opérationnalise par l'adoption d'une vision de réorganisation des DDEF, l'adoption des principes de réorganisation des DDEF, l'élaboration d'un plan stratégique pour chaque DDEF, l'élaboration des Plan de Travail Annuel des DDEF (PTA) et d'un tableau de bord.
- Le changement structurel se fait par l'élaboration d'un organigramme standard des DDEF, l'élaboration des organigrammes spécifiques pour chaque DDEF, l'élaboration des fiches de poste pour chaque poste de l'organigramme, l'autonomisation des DDEF et le renforcement des capacités des agents.
- Le changement culturel se fait par la motivation des DDEF au changement, l'apprentissage de bonnes valeurs aux DDEF et la consolidation des bonnes valeurs apprises.

Ces termes de référence proposent un Programme d'Accompagnement au Changement pour la mise en œuvre de l'APV-FLEGT en République du Congo (PACO APV-FLEGT) – ci-après « le Programme » qui aura en partie pour objectif d'opérationnaliser ce Plan de Changement Organisationnel.

### 1.1.2. Hypothèses de mise en œuvre des changements

La mise en œuvre des changements est conditionnée par :

---

<sup>2</sup> Etat des lieux de l'Aménagement en République du Congo. TEREА-Nature +. Projet AFD-DFID Appui FLEGT. Mars 2018.

<sup>3</sup> Rapport de Diagnostics : Campagne 3. OBBOIS. Projet AFD-DFID Appui FLEGT. Novembre 2018.

*La reconnaissance du besoin de changement par le MEF* - L'administration forestière est consciente de la nécessité de changement. Elle a validé les résultats des diagnostics réalisés lors du Projet AFD-DFID « Appui APV FLEGT », les écarts constatés avec les exigences du SVL par l'Auditeur Indépendant du Système (AIS) et l'Observateur Indépendant (OI) ainsi que les mesures de réorganisation des DDEF. L'administration a désormais une idée précise des activités qui doivent être réalisées afin d'être en mesure de mettre en œuvre le SIVL et elle dispose de plusieurs outils pour le faire. Pourtant, elle peine encore à passer à l'action et à induire le réel changement nécessaire. La mise en œuvre du Plan de Changement Organisationnel issue du Diagnostic organisationnel devrait permettre d'initier une dynamique interne de changement, sous réserve que le MEF continue à s'impliquer fortement, maintienne un cadre d'un dialogue franc et inclusif et concentre les efforts de réorganisation sur les causes profondes des blocages identifiées.

*L'engagement politique/stratégique pour relever les défis de la réorganisation des DDEF* - Le maintien d'un engagement fort et continu au plus haut de la hiérarchie ministérielle et de la Direction Générale de l'Économie Forestière (DGEF) est une condition sine qua non pour la réalisation de toute action relative au changement, particulièrement la mise en œuvre et le suivi du Plan de Changement Organisationnel.

*La gestion de la résistance au changement* - Comme dans toute organisation ou structure, la conduite du changement est toujours difficile à réaliser en interne. Il nécessite d'être accompagné car les principaux acteurs qui doivent appliquer le changement y sont souvent réticents. Il est donc nécessaire que l'Unité de Gestion du Changement incluant l'AT mobilisée soient positionnées au sein du MEF et rattachées directement à la DGEF de manière à garantir sa capacité à induire et à accompagner le changement.

### **1.1.3. Problématiques et contraintes spécifiques du secteur**

#### Faible implication du secteur privé

Entre novembre 2015 et décembre 2018, le FCDO (ex DFID) via l'Agence Française de Développement (AFD) a financé le projet « Appui à la mise en œuvre de l'APV FLEGT », réalisé par Forêt Ressources Management international (FRMi). Malgré un volet dédié à l'appui au secteur privé afin de permettre aux opérateurs de se conformer aux exigences de l'APV-FLEGT, l'amélioration du niveau de conformité des opérateurs a très peu évolué au cours de ce projet. La mise en œuvre des plans d'action pour résoudre les non-conformités des opérateurs identifiées lors des phases de diagnostic a été faible.

Lors de l'évaluation du projet<sup>4</sup>, la réalisation des audits de conformité des opérateurs sur la base du volontariat, sans réelles mesures incitatives et/ou coercitives pour les accompagner, a été identifiée comme le facteur principal expliquant le faible impact de cette intervention. Il est donc envisagé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme une approche plus pragmatique pour renforcer la conformité de certains opérateurs de la filière basée à la fois sur l'incitation et la contrainte. Le développement d'une telle approche dans le cadre de la mise en œuvre du SIVL sous-entend des interventions plus efficaces des DDEF et le renouvellement du dialogue avec les opérateurs de la filière. Les structures existantes telles que le Comité Conjoint de Mise en Œuvre (CCM), le Groupe Technique Interministériel (GTI), et l'Unité de Coordination<sup>5</sup> (UC) pourraient être utilisées pour renforcer le dialogue avec les opérateurs privés notamment sur l'application et le suivi des contrôles. L'ATIBT, Unicongo et Unibois en tant qu'associations professionnelles représentantes du secteur privé seraient amenées à s'impliquer de manière plus proactive dans ces cadres de dialogues.

---

<sup>4</sup> *Etude prospective au futur appui du Royaume-Uni et de la France à la mise en œuvre de l'APV FLEGT en République du Congo. Rodrigue Ngonzo. Avril 2018*

<sup>5</sup> *Structure ayant pour fonction de coordonner l'ensemble des appuis du FCDO au MEF*

### Lacunes en matière d'engagement et de capacité de l'administration

Afin de mettre en œuvre le SVL, il est indispensable que l'administration forestière joue pleinement son rôle. Les Directions départementales de l'Économie Forestière (DDEF) sont, à ce titre, des acteurs primordiaux. Elles ont particulièrement à charge la réalisation des contrôles de premier niveau<sup>6</sup> notamment dans le domaine forestier, sur les chantiers d'exploitation, dans les unités de transformation et concernant les obligations sociales des opérateurs vis-à-vis des communautés riveraines. L'administration centrale est ensuite tenue d'effectuer un suivi-contrôle rigoureux des résultats et des recommandations des contrôles de premier niveau. Enfin, l'Inspection Générale des Services de l'Économie Forestière (IGSEF) via la Cellule de Légalité Forestière et de Traçabilité (CLFT) est chargée d'effectuer les contrôles (dit de second niveau), qui permettent, entre autres de s'assurer que les contrôles de premier niveau ont été réalisés dans le respect des normes et procédures.

Cependant, l'AIS, chargé d'évaluer le SVL, a relevé dans son dernier rapport publié en 2019 que la Direction Générale de l'Économie Forestière et les DDEF<sup>7</sup> ne sont pas prêtes à assurer la mise en œuvre du SVL. En moyenne, les DDEF ne sont conformes qu'à 18% sur les 42 exigences du SVL qui leur sont applicables. La DGEF, quant à elle, n'est conforme qu'à 28% aux exigences du SVL qui lui sont applicables. De plus, l'AIS a constaté que les DDEF n'effectuent en moyenne qu'une à deux missions par an auprès de chaque opérateur au lieu des missions de contrôle trimestrielle<sup>8</sup> telles que prévues dans la réglementation forestière.

En parallèle, l'OI<sup>9</sup> a également relevé de nombreux dysfonctionnements dans la gestion des différends constatés lors des missions de contrôle de l'administration, notamment :

- L'utilisation systématique de la transaction comme mode de règlement des différends ;
- La sous-estimation des montants des infractions par les agents des DDEF afin de récupérer directement leur quote-part ;
- Les difficultés de fonctionnement du mécanisme de rétrocession de la quote-part destinée aux primes d'encouragement des agents ;
- L'absence d'utilisation des dispositions relatives aux récidives ;
- Le manque de stratégie et de moyen pour mettre la pression aux contrevenants.

Les constats de l'AIS et de l'OI ont par ailleurs été confirmés lors des travaux de collecte des données dans les DDEF par l'équipe d'experts chargée de la réalisation du Diagnostic Organisationnel.

Ces dysfonctionnements dans la gestion des différends compromettent le caractère dissuasif de la réglementation forestière et minimisent l'impact des sanctions sur la mise en conformité des opérateurs. Il peut être également argumenté que malgré sa faible performance, le cadre de mise en œuvre organisationnel et réglementaire actuel présente un certain nombre « d'intérêts » pour les agents de l'administration et les opérateurs qui ne sont pas incités à s'impliquer dans le changement des pratiques, notamment la transparence, la dématérialisation et l'automatisation des processus administratifs induis par la mise en œuvre du SIVL.

---

<sup>6</sup> Procédures de Contrôle validées par le Comité d'Évaluation et de Validation des Procédures en Janvier 2019.

<sup>7</sup> Rapports AIS [DDEF Sangha \(Janvier 2019\)](#), [DDEF Niari \(Septembre 2018\)](#), [DDEF Cuvette-Ouest \(Janvier 2019\)](#), [DDEF Lekoumou \(Septembre 2018\)](#), [DGEF \(Avril 2019\)](#)

<sup>8</sup> L'article 82 du Décret 2002-437 fixant les conditions générales de gestion et d'utilisation des forêts du 31 décembre 2002 précise que « Les Directeurs des DDEF font parvenir, trimestriellement au DGEF, un rapport détaillé concernant les activités de chaque titulaire de convention, basé sur la production, le matériel d'exploitation et de transformation, l'exécution des plans d'aménagement et des cahiers des charges particuliers, le respect de la législation et de la réglementation forestière. » Note : les 4 contrôles terrains ne sont pas mentionnés explicitement.

<sup>9</sup> Les différents rapports de l'OI sont disponibles en ligne sur le site de l'APV FLEGT Congo

### Complémentarité avec les autres appuis au secteur

L'intervention proposée a également pour objectif de capitaliser et valoriser les précédents appuis de FCDO (ex DFID) via l'AFD ainsi que ceux de la Délégation de l'Union européenne (DUE) pour la mise en œuvre de l'APV FLEGT, soit déjà en cours (AIS et OI FLEGT mandaté) ou à venir (l'Observation Indépendante FLEGT non-mandatée, appui à la CLFT) et au Centre National d'Inventaire et d'Aménagement des Ressources Forestières et Fauniques (CNI AF).

De même, une coordination sera établie avec la Banque mondiale d'une part pour s'assurer la complémentarité avec les supports en cours, notamment le Projet de Réformes Intégrées du Secteur Public (PRISP) et le Projet Forêt et Diversification Économique (PFDE) et, d'autre part avec le projet soutenu par le programme FAO-EU FLEGT pour la résolution des non-conformités identifiées par l'AIS et l'état des lieux et tests de terrain pour le déploiement du SIVL.

Enfin, la mise en œuvre de l'intervention veillera à être articulée avec les jalons relatifs au processus FLEGT lors de la mise en œuvre de la lettre d'intention de l'Initiative pour la Forêt de l'Afrique Centrale (CAFI) signée septembre 2019<sup>10</sup>.

Dans le cadre du support à la réforme de la gouvernance forestière au Congo au travers du mécanisme EFITAP, le FCDO (ex DFID) finance des appuis techniques à court et moyen termes tels que présentés ci-dessous :

N°	Intitulé Appui	Bénéficiaire	Assistance Technique	Date Début	Date Fin
1	Accompagnement stratégique, organisationnel et technique de la CLFT	CLFT	TEREA	06/11/2019	30/04/2021
2	Étude juridique préparatoire à la révision et au développement participatif des textes d'application de la loi forestière	MEF	Client Earth, CJJ, Congo Bois, Marquant	31/03/2020	31/03/2021
3	Diagnostic et appui organisationnel des DDEF	MEF	CMR	16/11/2019	28/02/2021
4	Accompagnement de la CLFT afin d'améliorer la conformité au SVL de l'APV par la résolution des DAC formulées par l'AIS	CLFT	OBBOIS	29/06/2020	01/10/2021
5	Expertise pour un appui à l'implication du secteur privé dans le processus APV FLEGT	UNIBOIS-UNICONGO	ATIBT	12/01/2021	30/04/2021

D'autres appuis complémentaires pourront être mobilisés par le mécanisme EFITAP au cours de la mise en œuvre du Programme. Ce dernier veillera à utiliser et valoriser les résultats de l'ensemble de ces appuis.

<sup>10</sup> [https://www.cafi.org/content/dam/cafi/docs/Executive%20Board/CAFI\\_EB\\_Decisions/French/EB.2019.16-%20LOI%20Rep%20Congo-%20FR.pdf](https://www.cafi.org/content/dam/cafi/docs/Executive%20Board/CAFI_EB_Decisions/French/EB.2019.16-%20LOI%20Rep%20Congo-%20FR.pdf)

#### **1.1.4. Positionnement du programme**

L'approche du Programme réside dans une phase d'accompagnement au changement de l'administration forestière congolaise sur une période de 20 mois qui pourrait être éventuellement étendue sous réserve de financement à travers :

- Une action de coordination par la mise en place, au sein de l'administration centrale de l'économie forestière, d'une Unité de Gestion du Changement pour laquelle une assistance technique long terme sera mise à disposition ;
- La mise à disposition d'un pool d'expertise court terme géré par EFI ;
- Le renforcement des capacités des DDEF et des directions du MEF impliquées dans la mise en œuvre du SVL en moyens de fonctionnement ;
- Le renforcement des capacités des DDEF et des directions du MEF impliquées dans la mise en œuvre du SVL en matériel de contrôle ;
- Le pilotage de l'action et de l'Unité de Gestion du Changement par l'UC et le mécanisme bilatéral de haut niveau pour le pilotage du programme

### **1.2. Objectif**

#### **1.2.1. Objectif général**

L'objectif général du Programme est que la conformité des opérateurs de la filière soit renforcée grâce à une intervention plus efficace et mieux organisée du Ministère de l'Économie Forestière dans la mise en œuvre du SVL par le déploiement du SIVL.

#### **1.2.2. Objectifs spécifiques**

L'intervention a pour objectifs spécifiques de :

##### **1.2.2.1. Adapter l'organisation et renforcer la capacité des DDEF pour le déploiement du SIVL.**

Les activités du Programme viseront particulièrement à appuyer la stratégie de déploiement national du SIVL mise en œuvre par le Groupe Technique Interministériel (GTI) au niveau des DDEF en :

- capitalisant les résultats du Diagnostic organisationnel des DDEF par l'appui à la mise en œuvre des activités du Plan de Changement Organisationnel (PCO) élaborée par le MEF lors d'une retraite stratégique en novembre 2020 et l'appui à la mise en place d'un mécanisme de suivi pour la mise en œuvre du PCO ;
- appuyant la DGEF et les DDEF dans la mise en œuvre des activités de correction des non conformités retenues dans des plans d'action de mise en conformité des DDEF au SVL, qui seront élaborés sur la base des Demandes d'Actions Correctives (DAC) formulées par l'AIS lors des audits des DDEF.

##### **1.2.2.2. Améliorer l'efficacité et la transparence des contrôles des DDEF pour renforcer la conformité des opérateurs de la filière.**

Les activités du Programme viseront en particulier à appuyer les contrôles des DDEF en :

- optimisant l'utilisation des ressources disponibles notamment à travers l'adoption d'une approche risque dans les contrôles ainsi que la précision et l'ajustement des missions du personnel des DDEF ;
- renforçant la réalisation et la qualité des contrôles à travers un complément de ressources aux moyens de fonctionnement dédié aux inspections, l'application et l'ajustement des procédures de contrôle de 1er niveau, la formation du personnel des DDEF sur le terrain et l'amélioration de la planification, du suivi et de l'élaboration des rapports des mission de contrôle et la qualification des infractions ;
- appuyant le suivi des contentieux et des récidives à travers la mise en place des mécanismes performants et transparents de suivi des contrôles et de communication interdépartementale.

### **1.2.3. Résultats attendus**

Afin de réaliser les objectifs, le Programme visera en particulier à atteindre les résultats suivants :

- Le Plan de Changement Organisationnel (PCO) pour la réorganisation des DDEF à la suite du diagnostic organisationnel est mise en œuvre dans sa totalité ;
- Les Demandes d'Actions Correctives (DAC) identifiées par l'Auditeur Indépendant du Système (AIS) sur le fonctionnement des DDEF et de la DGEF sont clôturées ;
- Les procédures de contrôle du premier niveau par les DDEF sont appliquées et ajustées et les DDEF renseignent et utilisent le SIVL. Le mécanisme de suivi des contrôles est établi.

## **1.3. Tâches et Méthodologie**

### **1.3.1. Période de mise en œuvre du Programme**

La durée totale de l'intervention se déroulera sur 20 mois d'avril 2021 à Novembre 2022.

### **1.3.2. Périmètre d'intervention**

Le principal bénéficiaire de l'intervention est le Ministère de l'Économie Forestière (MEF), en particulier la Direction Générale de l'Économie Forestière (DGEF) et les 12 Directions Départementales de l'Économie Forestière (DDEF) avec un focus sur les 10 DDEF ayant des Unité Forestière d'Aménagement (UFA) sur leur zone d'intervention.

### **1.3.3. Maitrise d'ouvrage et maitrise d'œuvre**

La maîtrise d'ouvrage est assurée par le Ministère de l'Économie Forestière. La maîtrise d'ouvrage déléguée sera confiée à l'European Forest Institute (EFI). Les modalités pour la délégation de la maîtrise d'ouvrage à EFI feront l'objet d'une annexe spécifique au protocole d'accord entre le MEF et le FCDO (ex DFID).

La maîtrise d'ouvrage est appuyée pour le pilotage du Programme par l'Unité de Coordination (UC) qui comprend des cadres du ministère ainsi que les partenaires du Programme.

L'Unité de Gestion du Changement incluant l'AT mise à disposition (UGC - cf. 3.4.2) assure la maitrise d'œuvre du programme, en accord avec l'Unité de Coordination et le mécanisme bilatéral de haut niveau pour le pilotage du programme, fixe les objectifs techniques, administratifs et la budgétisation pour la réalisation des activités.

Les missions d'expertise court-terme pour les formations feront l'objet de TDR spécifiques à chaque mission, élaborés par l'UGC sous supervision de l'Unité de Coordination du MEF et validé par le mécanisme bilatéral de haut niveau pour le pilotage du programme. De même, les besoins en moyens de fonctionnement pour la réalisation des contrôles, le renseignement et l'utilisation du SVL seront identifiés par l'UGC sous supervision de l'Unité de Coordination du MEF et validé par le mécanisme bilatéral de haut niveau pour le pilotage du programme.

#### 1.3.4. Déroulement

La dynamique globale de l'intervention consiste à accompagner le MEF pour intégrer les changements organisationnels et techniques induits par la mise en place du SVL au niveau national et départemental. Le Programme accompagnera particulièrement la DGEF et les DDEF dans leurs transformations organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre du SVL.

Les activités du Programme s'appuieront également sur les rapports de l'AIS. La résolution des non-conformités permettra d'améliorer la conformité du MEF aux exigences du SVL et d'utiliser l'AIS comme un outil d'amélioration continue. Les activités en lien avec la résolution des DACs de l'AIS veilleront à s'inscrire en complément des activités réalisées à travers le projet du programme FAO-UE FLEGT de la CLFT « Amélioration de la conformité au Système de Vérification de la Légalité de l'APV par la résolution des Demandes d'Actions Correctives formulées par l'Auditeur Indépendant du Système »

En parallèle, le Programme appuiera la relance de la dynamique de contrôle forestier sur le terrain et améliorer leur suivi, notamment à travers l'utilisation des mises en demeure et le suivi de l'application des mesures correctives. Malgré un renforcement ponctuel des moyens logistiques des DDEF à travers le Programme, il sera veillé à réaliser des contrôles de premier niveau en optimisant les ressources disponibles et en développant une approche d'intervention sélective basée sur le risque. Afin de procéder à l'analyse des risques, le Programme pourra s'appuyer sur toutes les informations disponibles sur le secteur forestier, notamment les travaux de l'Observation Indépendante, de l'AIS, les archives des contentieux mais également les résultats des précédents diagnostics réalisés dans le cadre de la première phase du projet AFD-DFID. Le Programme visera également à développer des synergies avec l'Observation Indépendante notamment à travers leur participation aux contrôles qui seront réalisés.

Le Programme vise également à faire participer au changement les autres acteurs du SVL que sont les syndicats, les opérateurs, la société civile ainsi que les autres départements ministériels concernés. Le Programme assurera une communication régulière avec l'ensemble des parties prenantes pour les tenir informés des avancées réalisées et les impliquera selon les interventions à travers de la participation aux organes de pilotage du Programme et/ou des activités prévues à cet effet dans le PCO.

##### 1.3.4.1. Mobilisation du matériel

Le matériel nécessaire à la mise en œuvre du Programme (véhicules, ordinateurs et autres équipements) sera mobilisé en début de Programme à travers un appel d'offre spécifique réalisé par EFI en coordination avec le MEF. Ainsi le matériel sera disponible dès le démarrage pour engager directement la réalisation des activités, particulièrement la réalisation des missions de contrôle.

##### 1.3.4.2. Mise en place d'une Unité de Gestion du Changement (UGC) au sein de l'administration du MEF

Le Programme a pour objectif d'appuyer un processus de conduite du changement interne au MEF. Étant donné que l'organisation actuelle du MEF ne dispose pas de la structure et des ressources nécessaires pour mener ce processus, la mise en place au sein du MEF d'une Unité dédiée à la conduite de ce changement gérée par des cadres du MEF sous la responsabilité de la DGEF se justifie. Cette UGC assurera aussi la maîtrise d'œuvre du programme au niveau central / MEF comme au niveau des DDEF, appuyée en cela par l'ensemble de l'Assistance Technique mobilisée par le mécanisme EFITAP.

#### 1.3.4.2.1. UGC au niveau de l'administration centrale

##### Équipe :

- Personnel permanent de coordination :
  - un(e) coordonnateur(trice) national(e) de programme (cadre désigné par le MEF), expert(e) en foresterie avec une bonne maîtrise du cadre juridique et ayant une expérience dans la gestion de projet et une autorité au sein du MEF ;
  - un(e) coordonnateur(trice) adjoint(e) de projet (sélectionné/e via cet appel d'offre publique géré par EFI impliquant le MEF), assistant(e) technique (AT) principal(e) long terme (24 mois), expert(e) dans la gestion de processus de changement organisationnel et ayant une maîtrise avérée en gestion de projet (aspects administratifs, financiers et reporting) ;
- Personnel permanent de support inclus dans cet appel d'offre publique :
  - un(e) comptable/administrateur(trice) national (Programme)
  - un(e) secrétaire/assistant(e) de coordination (Programme)
- Personnel périodique d'appui (non-inclus dans cet appel d'offre) mobilisé séparément via le mécanisme EFITAP entre autres :
  - un(e) assistant(e) technique senior non-principal (EFITAP), expert(e) en changement organisationnel et facilitation ;
  - un(e) assistant(e) technique junior non-principal (EFITAP), spécialisé(e) en changement organisationnel et ayant une bonne maîtrise du fonctionnement des DDEF.

##### Fonctionnement :

- L'UGC est mise en place dès le début du Programme
- L'UGC est placée directement sous la supervision du Directeur Général de l'Économie Forestière
- L'UGC est coordonnée au quotidien par la DGEF, et supervisée mensuellement par l'UC et par le mécanisme bilatéral de haut niveau.
- Le Bureau de l'UGC est placé au sein du Ministère de l'Économie Forestière, à proximité de la DGEF (dans l'attente confirmation MEF, la location d'un bureau sera envisagée en alternative)
- Le coût du personnel de l'UGC mis à disposition par le MEF sera pris en charge par le programme

##### Tâches (non-exhaustif) de l'UGC :

- Organiser les réunions de cadrage du projet avec l'Unité de Coordination du MEF ;
- Appuyer la DGEF dans la mise en œuvre de la feuille de route pour la réorganisation des DDEF;
- Appuyer la DGEF dans la résolution des DACs identifiées par l'AIS lors de l'audit de la DGEF ;
- Appuyer la DGEF pour la mise en place de mécanismes de communication entre la DGEF et les DDEF ainsi qu'entre les DDEF ;
- Appuyer la DGEF pour la mise en place d'un système d'archivage centralisé et dynamique ;
- Appuyer l'adoption et la mise en œuvre de la politique des compétences du MEF et des DDEF ;
- Mettre en place, avec le MEF, le cadre de suivi des missions de contrôle forestier ;
- Mettre en place un cadre de concertation avec les parties prenantes ;

- Appuyer la Coordination du projet MEF d'un point de vue technique et administratif ;
- Produire les rapports d'activités et financiers ;
- Assurer un suivi terrain des activités de réorganisation dans chaque DDEF au moins une fois par an ;
- Appuyer l'organisation d'ateliers trimestriels de suivi de la mise en œuvre et d'amélioration du PCO ;
- Coordonner les activités de l'assistance technique long terme au niveau central et dans les départements ;
- Coordonner les activités de PACO APV FLEGT avec les interventions des autres partenaires et bailleurs ;
- Superviser les assistances techniques ponctuelles tant au niveau central que déconcentré ;
- Coordonner la communication et l'interaction avec les autres parties prenantes (opérateurs, société civile, autres départements ministériels concernés).

Les tâches pourront être réévaluées pendant la mise en œuvre du service, en fonction des orientations émises par l'UC et le comité de pilotage.

#### 2.3.4.2.2. Appuis court-termes du pool d'expert

Un pool d'expertise court-terme associant expertise internationale, régionale et nationale, sera disponible soit au sein du Programme (60 hommes/jours à inclure dans cet Appel d'Offre) ou mobilisé au travers du mécanisme EFITAP. Ce dernier est géré directement par EFI. Ces appuis court-termes seront mis à disposition du Programme pour effectuer des prestations spécifiques identifiées par l'UGC :

Les expertises court-terme pourront être fournies dans les domaines suivants (liste non-exhaustive) :

- Expertise en appui organisationnel pour la mise en œuvre des plans de développement stratégique, structurelle et culturel des DDEF et des mécanismes de suivi tels qu'identifiés dans le PCO pour la réorganisation des DDEF ;
- Expertise en appui au renforcement des capacités structurelles et institutionnelles des DDEF
- Expertise juridique en préparation de module de formation au contrôle et au suivi du contentieux forestier des entreprises forestières ;
- Expertise informatique pour le renforcement en compétences informatiques des agents du MEF ;
- Expertise pour l'élaboration de procédures visant le contrôle des activités de gestion forestière pour vérifier le respect des exigences légales ;
- Expertise juridique en préparation et rédaction de textes réglementaires forestiers ;
- Assistance technique pour la préparation et la mise en œuvre de plans de mise en conformité et d'actions correctives des DDEF ;
- Toute autre expertise identifiée par l'UGC et qui se révélerait nécessaire à la mise en œuvre et à l'atteinte des résultats du Programme.

### **1.3.5. Renforcement des capacités logistiques des DDEF pour les contrôles**

#### 1.3.5.1. Matériel de contrôle

Des véhicules de service dédiés à la mise en œuvre des activités du Programme seront mis à disposition par le MEF. Les modalités d'usage des véhicules seront définies dans le manuel procédure qui sera développé en début de Programme. Les véhicules seront remis à l'administration forestière à la fin du Programme. Il en sera de même pour les ordinateurs et tout autre matériel financé par le FCDO au profit du MEF et mis à disposition du Programme par le MEF.

#### 1.3.5.2. Moyens de fonctionnement

Provisoirement, afin de relancer les contrôles terrains, le Programme prendra en charge les per diem des agents pendant leur mission de contrôle ainsi que ceux des missions de supervision de l'administration centrale. Toutefois, d'ici la fin du Programme (Novembre 2022), l'UGC développera conjointement avec les services du MEF un mécanisme de pérennisation pour s'assurer que les contrôles puissent être maintenus dans le temps indépendamment des ressources du Programme.

#### 1.3.6. Pilotage du programme

##### 1.3.6.1. Mécanisme bilatéral de haut niveau

Le pilotage du Programme s'ancre dans la dynamique du Comité Conjoint de Mise en Œuvre (CCM) de l'APV FLEGT afin de garantir une bonne complémentarité entre les actions qui seront financées par les fonds du présent Programme et celles mises en œuvre par les autres bailleurs.

L'UC organisera chaque semestre, en préalable du CCM, une réunion du Mécanisme bilatéral de haut niveau avec l'UGC tenue sous la co-présidence du Ministre de l'Économie Forestière et d'un représentant du FCDO.

Participeront à ces réunions du Mécanisme bilatéral de haut niveau des représentants de la maîtrise d'ouvrage ainsi que des partenaires financiers du Ministère (UE) et techniques (EFI, Facilitation FLEGT).

Ces réunions du Mécanisme bilatéral de haut niveau auront pour fonction, entre autres, de valider semestriellement les rapports d'activité et rapports financiers du projet pour les 6 mois écoulés et d'orienter et valider les programmes d'activités budgétisés pour les 6 mois suivants.

##### 1.3.6.2. Unité de Coordination (UC)

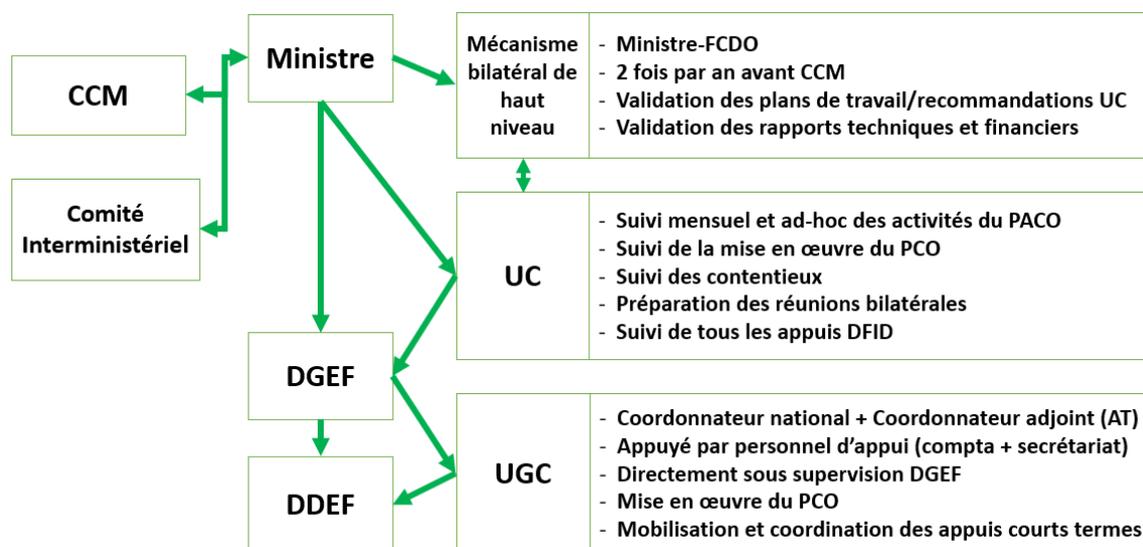
L'Unité de Coordination a d'ores et déjà été mise en place par Madame la Ministre de l'Économie Forestière à travers la note de service n°393 de juillet 2020. L'unité de coordination est composée d'un coordonnateur et de 14 membres dont 8 sont issus des cadres du MEF. Elle est supervisée par la Ministre de l'Économie Forestière ou le Directeur de cabinet qui la représente.

L'UC a pour fonction de coordonner l'ensemble des appuis FCDO à l'amélioration de la gouvernance forestière.

Dans le cadre du Programme, l'UC aura, entre autres, à charge de :

- Organiser au moins une réunion mensuelle de suivi de la mise en œuvre du Programme et des activités de l'UGC ;
- Suivre la mise en œuvre de la feuille de route de la réorganisation des DDEF ;
- Effectuer un suivi dynamique des résultats des missions de contrôle de 1<sup>er</sup> niveau et des contentieux ;
- Impliquer quand nécessaire dans le suivi du programme, les autres administrations et partenaires concernés ;
- Préparer les réunions du mécanisme bilatéral de haut niveau

Diagramme : Organisation prévisionnelle du pilotage du PACO APV FLEGT



Au besoin des administrations partenaires clés tels que, le Ministère des Finances et du Budget, le Ministère du Plan, la CLFT, le Comité Interministériel pour la mobilisation des fonds et le déploiement du SVL pourront être invité à participer. En fonction des sujets abordés et par soucis de transparence et de participation des parties prenantes, des représentants du secteur privé et de la société civile pourront aussi être invités à participer.

### 1.3.6.3. Suivi par la DGEF/IGSEF/CLFT

Au cours de la mise en œuvre du Programme, la DGEF/IGSEF/CLFT assureront des missions de terrain annuelles auprès des DDEF afin de suivre la mise en œuvre effective de la feuille de route pour la réorganisation des DDEF, des plans d'action de résolution des DACs et l'évaluation de l'application des procédures de contrôle de premier niveau. Les dépenses en lien avec ces missions sont éligibles si besoin dans le cadre des « dépenses accessoires » de ce Programme sur base de la validation de l'opportunité dans le programme de travail par le mécanisme bilatéral de haut niveau.

## 1.4. Résultats du programme

### 1.4.1. Hypothèses

- Le MEF s'approprie et s'engage durablement au plus haut niveau dans l'élaboration et la mise en œuvre du PCO ;
- L'UGC est établie avec le mandat et les responsabilités nécessaires pour mener à bien le processus de changement tel que défini par le PCO ;
- La stratégie de déploiement du SIVL est mise en œuvre ;
- La plateforme e-learning du SIVL est opérationnelle ;
- Les plans d'actions de résolution des DACs sont efficaces, mis en œuvre par la DGEF et suivi par l'IGSEF ;
- Le travail de l'AS est utilisé pour appuyer la mise en œuvre du SVL ;
- Les agents du MEF adhèrent à la vision de la réorganisation et s'impliquent dans l'amélioration des contrôles ;
- Les opérateurs de la filière sont réceptifs et impliqués dans l'amélioration des contrôles ;

- La DGEF maintient l'engagement à renforcer le suivi des contentieux.

#### **1.4.2. Le Plan de Changement Organisationnel pour la réorganisation des DDEF à la suite du diagnostic organisationnel est mise en œuvre**

Les activités ci-dessous devront être adaptées dans le rapport préliminaire à fournir en début de programme suivant la dernière version adoptée du PCO de réorganisation des DDEF. L'Assistance Technique soutiendra le MEF en apportant un appui entre autres aux/à :

##### Actions stratégiques

- 1.1.1. la contribution à l'évaluation et la révision des cadres juridiques, réglementaires et institutionnels initié notamment par l'étude juridique mise en œuvre par EFI
- 1.1.2. l'élaboration du document stratégique par chaque DDEF MEF pour la mise en œuvre du SVL
- 1.1.3. l'élaboration d'un plan opérationnel pour chaque DDEF sur la base du document stratégique
- 1.1.4. l'appui à l'évaluation et à la révision éventuelle des exigences de légalité, les indicateurs de légalité, les vérificateurs de légalité de l'APV<sup>11</sup> sur la base des nouveaux textes d'application du Code Forestier

##### Actions structurelles

- 1.1.5. la modification/ajustement de l'organigramme des DDEF en fonction du document stratégique
- 1.1.6. l'élaboration des fiches de poste
- 1.1.7. le développement d'un système d'archivage et de documentation commun à toutes les DDEF et centralisation des données à la DGEF
- 1.1.8. le renforcement (recrutement et affectation) des effectifs des DDEF
- 1.1.9. l'établissement des objectifs individuels de chaque agent
- 1.1.10. l'évaluation annuelle des agents
- 1.1.11. la mise en œuvre du plan de formation et de renforcement des capacités des agents des DDEF sur la mise en œuvre du SIVL
- 1.1.12. l'utilisation post-formation des modules du SIVL
- 1.1.13. la formation du Service Administratif Financier du MEF à la gestion des ressources humaines
- 1.1.14. la mise en place d'un mécanisme de protection des agents de la DDEF contre les représailles de la hiérarchie, des autorités administratives et politiques

##### Actions culturelles

- 1.1.15. la mise en œuvre d'activités d'esprit d'équipe, cohésion, etc.
- 1.1.16. l'élaboration d'un code de bonne conduite des agents des DDEF
- 1.1.17. la mise en place d'un système de collecte et traitement des enquêtes de satisfaction auprès des usagers et personnel DDEF
- 1.1.18. la mise en place au sein des DDEF d'un système de conseiller éthique pour encadrer les agents
- 1.1.19. le développement/renforcement de mécanismes de coopération interministérielle pour l'implication au niveau local des autres administrations dans le déploiement du SIVL

---

<sup>11</sup> Cet appui serait envisageable, à la demande du MEF, au cas où le processus de révisions des grilles de légalité de l'Annexe II de l'APV serait relancé par les parties prenantes.

### **1.4.3. Les DACs identifiées par l’AIS sur le fonctionnement des DDEF sont clôturées**

Les DACs sont disponibles dans les rapports de l’Auditeur Indépendant publiés sur le site de l’APV FLEGT du Congo <https://www.apvflegtcongo.com/>

Les plans d’action de résolution des DACs sont disponibles auprès de la CLFT. L’Assistance Technique soutiendra les DDEF en complémentarité avec tout autre appui intervenant sur la résolution des DACs de l’AIS entre autres pour :

- 1.1.20. l’élaboration / actualisation et suivi des plans d’action de résolution des DACs
- 1.1.21. la coordination de la mise en œuvre des plans d’actions
- 1.1.22. la mise en œuvre des activités des plans d’actions (élaboration des procédures opérationnelles, etc.)
- 1.1.23. la mise en œuvre du système d’archivage et de documentation dans chaque DDEF
- 1.1.24. la préparation des audits internes de la CLFT (revue documentaire, remplissage des fiches de suivi des DACs)
- 1.1.25. la préparation des audits de suivi de l’AIS
- 1.1.26. la formation des agents des DDEF aux techniques d’audits internes

### **1.4.4. Procédures de contrôle de 1er niveau appliquées et ajustées avec un mécanisme efficient de suivi des contrôles**

L’Assistance Technique soutiendra les DDEF dans l’opérationnalisation des procédures de contrôle de 1er niveau et le suivi des contrôles apportant un appui entre autres à/au :

- 1.1.27. l’étude et Analyse des risques
- 1.1.28. la mise en place d’un système de contrôle basé sur une approche risque
- 1.1.29. le développement et opérationnalisation par les DDEF des listes de suivi des vérificateurs à contrôler lors des différents contrôles du SVL
- 1.1.30. le suivi de la dotation des équipements de contrôle (véhicules, ordinateurs, matériel de contrôle terrain) ;
- 1.1.31. la révision des missions des brigades de contrôle
- 1.1.32. la réalisation des contrôles de premier niveau
- 1.1.33. l’élaboration des rapports à l’issue des différents contrôles (sur base des procédures de contrôle de 1er niveau)
- 1.1.34. la mise en place d’un mécanisme de suivi des contrôles
- 1.1.35. l’ajustement des procédures de contrôle

L’ensemble des activités pourra être ajusté en cours de mise en œuvre du service sur base des orientations de Comité de Pilotage et de l’UC. Tout ajustement sera intégré dans les rapports d’activité semestriels.

### **1.5. Plan de travail et reportage**

La durée de mise en œuvre du contrat est prévue jusque fin Novembre 2022.

	2021			2022			
<b><u>Étapes (trimestres)</u></b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Mobilisation expert principal							
Objectif 1. Adaptation de l’organisation et renforcement des capacités des DDEF pour la mise en œuvre du SIVL							
2. Mise en œuvre du PCOdu MEF issue du DO pour la							

réorganisation							
3. Mise en place d'un mécanisme de suivi pour la mise en œuvre du PCO							
4. Mise en œuvre des plans d'action de résolution des Demandes d'Actions Correctives (DAC) de l' AIS							
5. Clôture des DAC identifiées par l' AIS							
Objectif 2. Amélioration de la qualité, de la transparence et du suivi des contrôles de 1er niveau basés sur les risques par les DDEF							
6. Optimisation des ressources disponibles							
7. Réalisation des contrôles de 1er niveau de qualité, transparent et réguliers en tenant compte du risque							
8. Suivi par le MEF des contrôles de premier niveau et gestion des différends							
<b>Livrables</b>							
1. Rapport préliminaire au plus tard 1 mois après le début de la mise en œuvre incluant une analyse de la situation existante, un plan de travail du projet sur toute la période et un plan détaillé pour le premier semestre	x						
2. Rapport d'activités intermédiaire à 6 mois fourni au plus tard un mois suivant l'expiration de chaque période de mise en œuvre de six mois incluant une brève description des avancements techniques y compris les problèmes rencontrés, les activités planifiées pour les 6 prochains mois accompagné d'une facture et du rapport financier		x		x		x	
3. Projet de rapport d'activités final incluant une brève description des réalisations en ce compris les problèmes rencontrés et les recommandations. Au plus tard un mois avant la fin de la période de mise en œuvre							x
4. Rapport d'activités final incluant une brève description des réalisations y compris les problèmes rencontrés et les recommandations ; Facture finale et le rapport financier accompagné du rapport de vérification des dépenses. Le rapport sera transmis dans le mois suivant la réception des commentaires reçue de EFI, sur le projet de rapport d'activités final.							x

## 1.6. Coûts

### 1.6.1. Coût de l'assistance technique :

- **Un assistant technique (AT) principal, expert dans la gestion de processus de changement organisationnel** : couvrant la période April 2021 à Novembre 2022 à temps plein avec un maximum de 385 hommes jours - basé à Brazzaville (1.75 ans plein temps). Le coût des honoraires de l'expert principal doit inclure :
  - le coût de logement de l'AT à Brazzaville
  - les coûts liés à l'expatriation de l'expert (Transport internationaux A/R, etc.)
- **Administrateur/comptable national** : couvrant la période April 2021 à Novembre 2022 à temps plein avec un maximum de 385 hommes jours - basé à Brazzaville (1.75 ans plein temps)

- **Secrétaire/Assistant** : couvrant la période Avril 2021 à Novembre 2022 à temps plein avec un maximum de 385 hommes jours - basé à Brazzaville (1.75 ans plein temps)
- **Experts non principaux** intervenant en compléments de l'AT principal pour les actions de formation continue pour un nombre minimum de 60 jours à prester

En l'absence une convention de financement établie entre le Gouvernement de la République du Congo et EFI pour les services et personnels (permis, autorisation, exonérations etc.), le soumissionnaire à cet appel d'offre ne bénéficiera pas de privilèges et d'avantage particuliers. À ce titre, il devra prendre toutes les dispositions nécessaires dans son offre pour garantir la gestion du personnel et la mise en œuvre du service soit au travers de sa représentation légale en République du Congo ou à travers d'un prestataire de service ou partenaire local en respect des obligations telles que définies dans le modèle de contrat de service annexé dans le dossier d'appel d'offre.

#### **1.6.2. Dépenses accessoires**

La provision pour dépenses accessoires s'élève à **550.000,00 euros** pour le présent marché.

Ce montant doit être inclus sans modification dans le budget ventilé. Cela couvrira les dépenses suivantes :

- Indemnités de service pour le Coordonnateur National du Programme (MEF)
- Les frais de carburant, d'entretien et d'assurance des véhicules de service et les couts du/des chauffeurs pour les missions terrains des membres de l'UGC/DGEF
- Les équipements et petit matériel pour les missions de contrôle de terrain par les membres de l'UGC et des agents DDEF.
- Les frais de fonctionnement et de location (pour l'UGC) de bureau (consommable, internet, téléphone) de l'UGC et des DDEF
- Les frais de séjour/mission pour les déplacements des membres de l'UGC et/ou DGEF et des chauffeurs hors de leur lieu de base en République du Congo ;
- Les frais de transport nationaux non terrestre pour les missions terrains des membres de l'UGC/DGEF;
- Les frais de mission et de transport des agents des DDEF pour les missions de contrôle de premier niveau ;
- Les frais d'organisation des ateliers/retraites/formations en lieu avec la mise en œuvre du PCO
- Les frais de mise en œuvre du pilotage du Programme (Mécanisme bilatéral de haut niveau, Coordination UC, mission de suivi des DDEF par l'administration centrale) ;

L'engagement des dépenses accessoires se fera sur base des ressources allouées au programme d'activité budgétisé et validé par le Mécanisme bilatéral de haut niveau de manière semestrielle. La mise en œuvre des dépenses accessoires suivra les dispositions définies dans un manuel de procédures établi en début de programme. La gestion des dépenses accessoires se fera sous la responsabilité de la personne désignée par le contractant.

En marge de ce contrat, EFI établira un mécanisme de contrôle de gestion qui appuiera le Programme dans le développement et la mise en œuvre du manuel de procédure et le contrôle de conformité des dépenses du Programme engagées par les DDEF au niveau de leur juridiction.

## 2. TENDER DOCUMENTATION

---

### 2.1. Administrative Documentation

The tender shall include the following documentation, properly filled out and signed:

- Cover letter (Annex 1)
- Identification form (Annex 2) including supporting documentation
- Bank identification form (Annex 2a)
- Declaration on Exclusion Criteria and Absence of Conflict of Interest (Annex 3)
- Nomination of Experts form (Annex 4)
- Minimum criteria declaration (Annex 5)

The consortium agreement (Annex 6) shall be included, properly filled out and signed, if the tender is submitted jointly by a consortium of economic operators. The consortium agreement (Annex 6) shall not be included if the tender is submitted by a single Tenderer proposing subcontracting of tasks.

### 2.2. Technical Proposal

In order to evaluate the tender against the minimum criteria and the award criteria A.I. – A.II in section 3.1. and 3.2., the Tenderer shall submit a technical proposal consisting only of the following elements:

- 1) A **nomination** of the following Experts to carry out the tasks in the Terms of Reference:
  - **One Team Leader (expert) in management of organizational change process**
  - **One national Administrator / Accountant**
  - **One national Assistant / Secretary**
  - **One or more non key experts (experts non principaux)**

The Technical Proposal shall include CV's of the nominated Experts.

The Tenderer shall be able to certify the information contained in the CV's for the nominated Experts at EFI's request.

The CV shall have all the information as in the EuroPass CV

<https://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>

#### **Optionally**

- **one or more additional Experts relevant for the implementation of the service**
- 2) A **description** of no more than **eight (8) pages**, making reference to the **Terms of Reference** and the previous **experience of the Expert** showcasing understanding of the aims and the context of the tasks and addressing the following topics
    - Progress and challenges in improving legal compliance of the forest sector (forest administration and forest operators) in the Republic of the Congo in the frame of the implementation of the VPA
    - Critical success factors of organizational change in the Forestry administration in Republic of the Congo for the SVL implementation

- 3) A presentation** of no more than **ten (10) pages** on the Tenderer's methodology for the assignment – building upon the **Terms of Reference and the experience of the Expert** – addressing the following elements under separate headings:
- Approach for supporting the implementation by the MEF Change Team Unit (UGC) of the roadmap for the re-organization of the DDEF (PCO) and its monitoring by the Coordination Unit (UC) and High level bilateral mechanism
  - Approach for supporting the closing of non-compliances (DACs) identified by the Independent Auditor (AIS) on DDEF and DGEF operations
  - Approach for supporting the revision and the implementation of “procédures de contrôle de premier niveau” of the DDEF with a risk based approach and the establishment of an efficient control monitoring mechanism
  - Analysis of risks and mitigation measures in relation on the implementation of the service.

### **2.3. Financial Proposal**

The Tenderer shall submit a financial proposal, which shall be completed by using the form in annex 7 and by following the instructions therein.

The full general conditions applicable to the payment of fees and per diem as well as the reimbursement of costs can be found in annex 8 (model contract).

### 3. EVALUATION OF TENDERS AND AWARD OF THE CONTRACT

---

#### 3.1. Minimum Criteria

The **Tenderer** nominated must meet the following criteria:

N°	Criteria description
M.I.	Experience from last three (3) years of implementing one or several contracts with similar services with an overall budget of at least EUR 500,000.
M.II.	Demonstrated ability to establish an official presence in ROC for the team leader

The **Team Leader (expert) in management of organizational change process** nominated must meet the following criteria:

N°	Criteria description
M.III.	Master's degree or PhD in management, law, social science or a relevant, directly related discipline, or equivalent relevant professional experience
M.IV.	At least eight (8) years of professional experience in supporting and/or implementing organizational change and/or reorganization and/or restructuring of institutions, and/or strengthening capacities in the management of private or public entities and/or on human resources
M.V.	Experience in natural resource management sector and/or in agricultural sector and/or in the field of certification, in the Congo Basin and/or other timber producing and exporting country.
M.VI.	Understanding, speaking, and writing French and ability to report as demanded with respect to all tasks covered by the Terms of Reference in this Tender with a basic command of English.

**Tenders not fulfilling the minimum criteria will be rejected.**

### 3.2. Award Criteria

Tenders which fulfil the minimum criteria will be evaluated using the following award criteria:

<b>A. Technical component (maximum 75 points)</b>		
<b>N°</b>	<b>Award criteria</b>	<b>Max points</b>
<b>A.I.</b>	<b>Understanding of:</b>	<b>20</b>
i.	Progress and challenges in improving legal compliance of the forest sector (forest administration and forest operators) in the Republic of the Congo in the frame of the implementation of the VPA	10
ii.	Critical success factors of organizational change in the Forestry administration in Republic of the Congo for the SVL implementation	10
<b>A.II.</b>	<b>Proposed methodology for the implementation of the tasks</b>	<b>55</b>
i.	Approach for supporting the implementation by the MEF Change Team Unit (UGC) of the roadmap for the re-organization of the DDEF (PCO) and its monitoring by the Coordination Unit (UC) and High level bilateral mechanism	20
ii.	Approach for supporting the closing of non-compliances (DACs) identified by the Independent Auditor (AIS) on DDEF and DGEF operations	15
iii.	Approach for supporting the revision and the implementation of “procedures de contrôle de premier niveau” of the DDEF with a risk based approach and the establishment of an efficient control monitoring mechanism	15
iv.	Analysis of risks and mitigation measures in relation on the implementation of the service.	5

The Technical component (TC) is calculated according to the following formula:

<b>TC = A.I. + A.II.</b>
--------------------------

**Tenders must receive a score of more than half of the maximum Technical component to be considered qualitatively acceptable.**

**Tenders not considered qualitatively acceptable will not be considered further.**

**B. Financial component (maximum 25 points)**

**Tenders presenting a total financial proposal (Fo) superior to the maximum contract value of EUR 1 065 000 (including “Depenses accessoires”) will not be considered further.**

For tenders being considered, the Financial component (F) is calculated according to the following formula:

$$F = (F_{min} / F_o) \times 25$$

where

**Fmin** is total sum in the tender in the evaluation with the lowest total financial proposal; and

**Fo** is the total sum in the financial proposal being considered.

**C. Most economically advantageous tender**

A combined score (CS) will be calculated according to the following formula:

$$CS = TC + F$$

The Tenderer with the highest combined score (CS) for Technical component (TC) and Financial component (F) will be awarded the Contract.

Where two or more tenders have an equal combined score the contract will be awarded according to the highest score for the financial component (F).

## **ANNEXES**

---

Annex 1	Cover letter
Annex 2	Identification form
Annex 2a	Bank identification form
Annex 3	Declaration on exclusion criteria and absence conflict of interest
Annex 4	Nomination of Experts form
Annex 5	Minimum criteria declaration
Annex 6	Consortium agreement
Annex 7	Financial Proposal form
Annex 8	Model contract
Annex 9	Per diem rates

Appendix 1 : Draft Plan de Changement Organisationnel (PCO)

	Sous-composantes	Changements attendus	Produits attendus	Activités principales
<b>Plan de développement stratégique des DDEF</b>	Élaboration des plans stratégiques des DDEF	Les Agents de DDEF adhèrent à la vision, aux orientations et principes stratégiques du MEF	Fiche de vision, d'orientations stratégiques, notamment la lutte efficace contre l'exploitation forestière illégale, et de politique de priorisation de contrôle du MEF disponible	Finaliser et diffuser la fiche de vision, d'orientation stratégiques, de politique de priorisation de contrôle du MEF
			Les agents DDEF édifiés sur la vision et les orientations stratégiques du MEF	Partager et expliquer la vision et les orientations stratégiques du MEF aux agents des DDEF
		Les résultats attendus et priorités stratégiques des DDEF sont conformes aux orientations stratégiques du MEF et des orientations des autorités locales	Les DDEF sont capables d'harmoniser les orientations stratégiques du MEF et les politiques, les priorités et les réalités locales ;	Mener des concertations/négociations au niveau local pour partager les orientations stratégiques du MEF
			Plans stratégiques des DDEF élaborés	Finaliser le guide de plan stratégique des DDEF Élaborer les priorités stratégiques des DDEF relatives à la mise en œuvre du SVL
		Les agents des DDEF, les parties prenantes et les partenaires sont mobilisés autour des priorités stratégiques des DDEF	Stratégie de Communication des DDEF définie	Définir la Stratégie globale de communication des DDEF
			Plan de communication de mobilisation des parties prenantes dans la mise en œuvre du SVL mise en œuvre	Déterminer et mettre en œuvre les plans de communications spécifiques à chaque DDEF
		Les parties prenantes et partenaires sont mobilisés sur la feuille de route de réorganisation des DDEF	Feuille de route 2020-2022 validé et financé	Finaliser la feuille route 2020 - 2022
				Organiser le tour de table des partenaires pour le financement de la feuille de route
				Décaissement des financements

	Élaboration des plans opérationnels des DDEF	Les DDEF élaborent des plans d'actions annuelles (PTA), trimestrielles, hebdomadaires revisités	Plans de Travail Annuel revisités élaborés	Élaborer un modèle de Plan de Travail Annuel revisité
				Revisiter et élaborer les Plans de Travail Annuel des DDEF
			Plans de Travail trimestriels élaborés	Élaborer les 4 plans trimestriels de travail
		Plans de Travail hebdomadaire	Élaborer les 52 plans de travail hebdomadaires	
		Les DDEF atteignent des résultats ambitieux à moins de 150 jours	Lancement d'Initiatives à Résultats Rapides	Déterminer et mettre en œuvre des pistes d'IRR
				Évaluation à mi-parcours des IRR
			Évaluation finale mi-parcours des IRR	
	Les DDEF mettent en œuvre des bonnes pratiques sans moyen supplémentaire	Mise en œuvre des bonnes pratiques	Déterminer les bonnes pratiques accessibles aux DDEF	
			Mettre en œuvre des bonnes pratiques et rendre compte	
	Élaboration du système de suivi (Mieux garder le cap)	Les DDEF mettent en place et renseignent régulièrement des tableaux de bord de suivi stratégique et opérationnel	Mise en place des tableaux de bord de suivi des DDEF	Élaborer un modèle de tableau de bord des DDEF
			Élaborer et renseigner les tableaux de bord des DDEF	
Les DDEF évaluent régulièrement la mise en œuvre des différents plans opérationnels		État d'atteinte des résultats et de réalisations des activités connus et analysés	Réaliser l'évaluation trimestrielle des résultats et des réalisations des activités des DDEF	
		État de réalisations des tâches connus et analysés	Réaliser l'évaluation des réalisations des tâches hebdomadaires des DDEF	
L'UC évalue annuellement la mise en œuvre de la feuille de route 2020-2022		État d'avancement de la mise en œuvre de la feuille de route/plan de développement organisationnel disponible	Renseigner le tableau de bord de l'UC trimestriellement	
	Organiser les évaluations périodiques de la mise en œuvre de la feuille de route/plan de développement organisationnel			

<b>Plan de développement Structurel des DDEF</b>	Capacités structurelles des DDEF "Pour la modernisation des DDEF"	Les DDEF adoptent les nouveaux organigrammes	La Proposition d'organigramme standard des DDEF est finalisée	Enrichir et finaliser l'organigramme standard des DDEF
			Les missions et responsabilités de chaque poste sont clarifiées	Définir les attributions de chaque poste de l'organigramme
			L'organigramme de chaque DDEF est défini	Enrichir et finaliser les fiches de poste
		Les DDEF disposent des ressources humaines nécessaires	Tous les postes au sein des DDEF sont pourvus	Développer une politique de redéploiement des agents en fonction des besoins de chaque DDEF
				Désigner les responsables à chaque poste de l'organigramme des DDEF
		Les DDEF disposent des ressources financières, matérielles/techniques adéquates	Les DDEF sont capables de mobiliser les fonds nécessaires pour leurs activités auprès du Trésor Public	Développer une politique d'allocations de ressources aux DDEF (Fonds Forestiers, Appui PTF) en fonction des besoins de chaque DDEF
	Former les SAF des DDEF dans la mobilisation des fonds auprès du Trésor Public			
	Équiper les DDEF des matériels adéquats (parcs informatiques, Voitures, GPS, ...)			
	Capacités institutionnelles des DDEF "Des DDEF fortes"	Les DDEF s'autonomisent dans leur mission de contrôle sur terrain	La dépendance décisionnelle des DDEF à l'égard des préfets du MEF réduite ;	Sensibiliser les préfets et les Directeurs centraux du MEF sur l'autonomie des DDEF
				Sensibiliser les préfets, les FMO et les populations locales sur les compétences des DDEF en matière d'économie forestière
La dépendance économique des DDEF à l'égard des sociétés forestières réduite ;			Assurer le transfert des compétences des préfectures aux DDEF en matière de contrôle et de répression au niveau local	
			Assurer une totale allocation des ressources au DDEF pour leur mission de terrain	

	Les DDEF développent une Coopération intersectorielle efficace au niveau départemental	Les préfets, les FMO, les autres administrations sectorielles et les populations locales reconnaissent l'autorité et la responsabilité des DDEF dans la gouvernance forestière	<p>Informer les autres ministères sectoriels sur le processus de réorganisation des DDEF dans la mise en œuvre de l'APV</p> <p>Partager et expliquer le PDO et la feuille route aux autres administrations sectorielles au niveau locale</p>
		La déconcentration du pouvoir du MEF aux DDEF est effective ;	Sensibiliser et rassurer les DDEF sur leur responsabilité dans la prise de décision au niveau local
			Assurer l'application du principe de subsidiarité (visant à privilégier la solution la plus proche du problème) dans la prise de décision à tous les niveaux
			Promouvoir la délégation de l'autorité des DDEF aux Chefs de service et aux chefs de brigades ;
		Les cadres de coopération sectorielle entre les DDEF et les autres administrations sont mis en place au niveau local	Organiser les missions conjointes de terrain
			Renforcer le leadership mobilisateur des DDEF
Capacité des agents de DDEF "agents des DDEF Professionnels"	Agents des DDEF capables de remplir leurs missions (Attribution APV, Contrôle de 1er Niveau, etc.)	Les agents des DDEF sont formés sur la réalisation des contrôles de premier niveau dans le cadre de l'APV	Renforcer les capacités des agents la DDEF sur la qualification des infractions ;
			Renforcer les capacités des agents sur la production et la conservation des vérificateurs de l'APV
	Les responsables des DDEF maîtrisent la coordination des ressources (Planification, leadership, synergie, Rapportage, SIG, SIVL)	Les responsables des DDEF sont formés sur les techniques managériales	Renforcer les capacités des DDEF sur l'utilisation de l'outil informatique (pack office), et le SIVL
			Former les DD, Chefs de service et les chefs de brigade en techniques du management, leadership et le rapportage

<b>Plan de développement culturel des DDEF</b>	Motivation des agents des DDEF au changement	Les agents des DDEF sont édifiés aux valeurs MEF sous-tendant la réorganisation des DDEF	Les impacts négatifs des anti-valeurs connus	Partager les conclusions de l'atelier retraite auprès des agents de DDEF sur les anti-valeurs
			Les valeurs et principes du MEF connus	Finaliser la fiche des valeurs des DDEF
		Les agents des DDEF sont édifiés sur la nécessité de coopération "gagnant-gagnant" et l'esprit d'équipe	Les principes de coopération et d'esprit d'équipe connus	Partager les valeurs et principes du MEF lors de la cérémonie de vœux au niveau local
	Apprentissage du Changement des agents des DDEF	Les agents des DDEF sécurisés remettent en cause progressivement les anti-valeurs malgré les pressions diverses et s'impliquent davantage à l'application des valeurs du MEF	Système de sécurisation des agents MEF adopté	Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de sécurisation des agents de MEF
			Code de conduite des agents du MEF adoptés	Élaborer et diffuser le code de conduite des agents DDEF
			Conseiller en éthique au sein du MEF opérationnel	Déterminer la mission et désigner le Conseiller éthique au sein du MEF
				Former et doter en équipement le Conseiller éthique du MEF
		Les DD et les chefs de service maîtrisent les techniques d'animation d'équipe et de développement de la coopération/collaboration	Les DD et Chefs de services capables d'utiliser les techniques d'animation d'équipe	Former les DD et Chefs de service sur les techniques d'animation d'équipe et de coopération/collaboration
			Les Feedbacks réguliers des usagers et des partenaires des agents de DDEF capitalisés	Partager auprès des usagers et des partenaires des DDEF le code de conduite des agents du MEF
				Mettre en œuvre une stratégie de protection des agents et de lutte contre les interventions intempestives

Consolidation des bonnes attitudes des agents des DDEF			Mise en place de numéro vert/système de dénonciation pour les doléances
	Les agents des DDEF s'approprient définitivement aux valeurs partagées et rejettent systématiquement les anti-valeurs principes du MEF	Code de conduite des agents du MEF diffusé et appliqué rigoureusement	Sensibilisation continue des agents des DDEF sur l'application du code de conduite
			Dénoncer les comportements déviants des agents indéclicats
			Promouvoir la consultation continue du Conseiller en éthique
	Les agents des DDEF sont majoritairement probes et intègres	Les agents les plus méritant reconnus	Mettre en œuvre un système de récompenses aux agents Probes et compétents
		Agents et entreprises indéclicats sanctionnés	Multiplier la mission d'inspection de l'Inspecteur Général
			Sanctionner rigoureusement les agents et entreprises indéclicates
			Sanctionner rigoureusement les interventions abusives
	Les cadres des DDEF adoptent des attitudes et comportements coopératifs et de coach d'équipe	Concertations locales effectives sur la mise en œuvre du SVL	Mettre en œuvre des concertations avec les entreprises forestières et les autres administrations locales sur des problématiques identifiées