
EUROPEAN FOREST INSTITUTE

TENDER SPECIFICATIONS

PROCUREMENT REFERENCE NUMBER 06-15.2-2022 EFITAP

Mobilisation d'une expertise en ressources humaines pour appuyer la mise en œuvre du Plan de Changement Organisationnel du Ministère de l'Economie Forestière en République du Congo

1. TERMS OF REFERENCE

1.1. Contexte et justification

Afin de relever les défis associés au déploiement et la mise en œuvre du Système de Vérification de la Légalité sur l'ensemble du territoire national au travers des services déconcentrés de l'administration forestière, le Ministère de l'Économie Forestière a sollicité le Foreign, Commonwealth & Development Office du Royaume-Uni (FCDO) en 2019 pour la réalisation d'un diagnostic organisationnel des Directions départementales de l'économie forestière (DDEF).

Les résultats du diagnostic ont permis d'identifier les défaillances stratégiques, structurelles et culturelles des DDEF. Pour y remédier, un Plan de Changement Organisationnel (PCO) a été élaboré sur la base des observations et recommandations formulées par les experts mobilisés (cabinet CMR) et par la suite validé dans le cadre d'une retraite stratégique en novembre 2020. Le PCO est un cadre dynamique orientant la réorganisation des DDEF. Il 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.

Depuis mai 2021, dans la lignée du diagnostic organisationnel, le Programme d'Accompagnement au Changement pour la mise en œuvre de l'APV-FLEGT (PACO) conduit par le Ministère de l'Économie Forestière (MEF), financé par le FCDO à travers l'Institut Européen de la Forêt (EFI) vise à :

- Réorganiser et renforcer les Directions Départementales de l'Économie Forestière (DDEF) pour mettre en œuvre durablement le Système de Vérification de la Légalité (SVL) en conformité aux exigences de l'APV-FLEGT.
- Améliorer l'efficacité, le suivi et la transparence des contrôles des DDEF pour renforcer la conformité au SVL des opérateurs de la filière.

La mise en œuvre du processus de changement est réalisée par une Unité de Gestion du Changement (UGC) au sein du MEF et sous la responsabilité du DGEF. Elle est composée de :

- Un Coordonnateur de programme (MEF) ;
- Un Assistant Technique permanent (programme)
- Deux experts moyen terme en accompagnement au changement (support périodique)
- Personnel d'accompagnement permanent (programme)

Le pilotage du programme est assuré par le Mécanisme Bilatéral de Haut Niveau (MBHN) qui réunit la Ministre de l'Économie Forestière et les représentants de FCDO ainsi que par une Unité de Coordination (UC) des appuis de FCDO au MEF qui réunit les principaux cadres du MEF, le point Focal APV, le Facilitateur FLEGT, l'UGC, EFI et la Délégation de l'Union Européenne (DUE).

Problématique

Pour mener à bien les objectifs du PACO, notamment la mise en œuvre du volet structurel du PCO, il est nécessaire que le MEF puisse renforcer la gestion de ses ressources humaines (RH) en vue de sa consolidation.

Depuis septembre 2021, l'UGC a travaillé avec différents services du MEF pour actualiser la base de données RH du MEF. Cependant, jusqu'à aujourd'hui, la base de données RH n'a pu être consolidée.

Lors de la réunion du MBHN du 2 décembre 2021, l'UGC a présenté les défis majeurs qu'elle rencontrait dans l'exercice de mise à jour de la base de données, notamment i) l'absence de mise à jour et de cohérence entre les bases de données des services, ii) l'absence de protocoles de gestion des bases de données dans les services et de coordination entre ces services et iii) l'absence de nombreux documents justifiant le statut du personnel. Le point d'Action n°6 a été inscrit au compte-rendu : « Mme Ministre va prendre une note de service demandant à tous les agents du ministère de présenter la documentation justifiant leur état d'avancement. »

Par ailleurs, le 8 février 2022, dans le cadre du lancement des Initiatives à Résultats Rapides (IRR) du PCO, toutes les DDEF se sont fixées comme objectifs de réduire à zéro d'ici le 20 mai 2022 les erreurs dans la base de données des ressources humaines.

Afin de contribuer à la réalisation de cet objectif, une campagne de recensement physique des agents est en préparation.

En parallèle des organigrammes spécifiques pour chaque DDEF ont été développés en novembre 2021. Leur rationalisation, validation et mise en œuvre nécessitent une base de données complète et des procédures de gestion de la base et du personnel afin de pouvoir procéder aux analyses préalables qui permettront d'avoir une situation claire et une maîtrise du personnel. Ceci, afin d'être en mesure de réaliser, dans un second temps, une stratégie d'affectation du personnel existant qui inclura, entre autres, un bilan de compétences et un plan de formation.

A terme, cela permettra également de contribuer à faire évoluer le système de gestion RH d'un système papier classique lourd et défaillant vers un système informatisé qui permettra la centralisation des données, l'automatisation des processus administratifs de gestion des ressources, l'actualisation des informations en temps réel et la génération automatique d'analyse et de rapports statistiques.

Les présents TDR sont élaborés afin de mobiliser une expertise externe en ressources humaines afin d'appuyer le développement des procédures RH du MEF, les analyses de la base de données RH du MEF, la stratégie d'affectation du personnel existant des DDEF, le bilan de compétences et le plan de formation du personnel des DDEF.

1.2. Objectifs

Objectif général :

La gestion des ressources humaines du MEF est renforcée et modernisée afin de répondre aux objectifs de réorganisation de la Ministre de l'Economie Forestière et de permettre aux agents du MEF exemplaires d'évoluer.

Résultats attendus :

- Les procédures de gestion de la base de données du personnel sont pragmatiques, adaptées au fonctionnement et ressources du MEF et documentées ;
- La base de données consolidée est analysée et les résultats sont présentés et validés par le MEF ;
- Une stratégie d'affectation du personnel existant est développée et validée par le MEF ;
- Un bilan de compétences est réalisé et validé par le MEF ;
- Le plan de formation est actualisé et validé par le MEF.

1.3. Méthodologie et tâches

Un expert externe en ressources humaines sera mobilisé pour cet appui. Son travail sera supervisé par l'UGC et se déroulera principalement à Brazzaville mais aussi à distance pour certaines tâches.

L'expert effectuera les tâches ci – après :

- Développement de la méthodologie et le plan de travail pour renforcer la gestion des ressources humaines du MEF et les faire valider lors de la réunion de cadrage avec l'UC
- Revue en continue des livrables RH réalisés par l'UGC :
 - o Vérification et contre-vérification de la base de données (BDD) RH
 - o Procédures transitoires d'actualisation/maintien BDD RH
 - o Contrôle de plausibilité
 - o Suivi des données RH incohérentes
 - o Vérification des descriptions de postes et des organigrammes
 - o Appui conceptionnel à l'équipe DO/RH à Brazzaville
- Analyse de l'effectif de la DGEF basée sur les données du personnel consolidées (BDD RH)
 - o Préparation d'un rapport personnel
 - Analyse de l'effectif (par âge, ancienneté, genre, direction, unité, poste, et plus (selon disponibilité des données))
 - Calcul des indicateurs clés RH (ratio postes technique / postes de support, taux d'encadrement)
 - o Analyse comparative RH (Benchmarking)
 - o Identification des meilleurs pratiques RH
 - o Définition des recommandations liées au développement organisationnel et aux RH
- Stratégie d'affectation du personnel existant (attribution de poste). La stratégie exigera une transparence claire lors de toutes les étapes d'attribution des postes. Elle reposera sur les principes suivants :
 - o Attribution des postes du haut en bas (direction – postes cadres – collaborateur/trices)
 - o Priorisation des postes clés
 - o Attribution des postes sur les ressources disponibles en interne avant d'envisager recrutement externe
 - o Collaboration étroite avec la Ministre et sa Direction Générale sur les modalités d'attribution des postes
 - o Elaboration d'un plan de départ avancé au cas où l'organisation cible prévoit moins de postes que l'effectif actuel
- Bilan de compétences. Le bilan de compétence sera réalisé avant d'entamer l'attribution des postes. Il sera réalisé pour tous les postes de direction et tous les postes cadre (A voir l'effectif final pour l'élaboration des bilans de compétence individuels pour chaque salarié)
 - o Révision des CV mis à jour
 - o Révision des descriptions de postes
 - o Analyse de l'écart
- Plan de formation.
 - o Evaluation de l'existant (Plan de formation réalisé dans le cadre du PFDE en 2016 au regard des informations complémentaires et consolidées collectées par l'UGC.
 - o Actualisation du plan de formation sur base des analyses de l'écart pour chaque agent
 - o Élaboration d'un plan de développement personnel (PDP) pour les postes de direction et les postes cadres.
- Appui à la DAF du MEF pour élaborer les spécifications techniques pour la partie RH en vue du développement d'une application ERP (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégrée).

- Notes mensuelles, brèves (1 à 2 pages) rappelant les activités réalisées, les difficultés rencontrées, les étapes à venir, les défis.
- Rapport final incluant l'ensemble des livrables produits au cours du service, l'analyse des leçons retenues du PACO sur le volet gestion des ressources humaines et les recommandations pour la suite du processus de renforcement de la gestion des RH du MEF.

L'expert devra travailler de manière très proche avec la direction administrative et financière du MEF, le service du personnel et en particulier l'agent du service mobilisé pour travailler avec l'UGC sur la base de données du personnel, la revue légale et les procédures RH.

L'expert sera également amené à participer virtuellement aux réunions mensuelles de l'UC et veillera également à être disponible si besoin pour participer aux appels hebdomadaires entre EFI et l'UGC.

Le contrôle qualité des livrables sera effectué par l'UGC et EFI. Ils seront soumis à l'UC et au MBHN pour commentaires avant validation par EFI.

1.4. Livrables

Le prestataire devra soumettre les livrables suivants :

1. Le Plan de travail détaillé et méthodologie de l'assistance technique - Au début de l'intervention ;
2. Les procédures transitoires de gestion de la base de données RH – A l'issue de la première mission terrain ;
3. Le Rapport d'analyse des Ressources Humaines du MEF – A l'issue de la première mission terrain ;
4. La Stratégie d'affectation du personnel – A l'issue de la deuxième mission terrain ;
5. Le Bilan de compétences des cadres du MEF – A l'issue de la deuxième mission terrain ;
6. Le plan de formation des cadres du MEF – A l'issue de la troisième mission terrain ;
7. Les notes mensuelles sur le déroulement du service – Mensuel, en continue ;
8. Le rapport final incluant l'ensemble des livrables – 15 jours avant la fin du contrat.

1.5. Ressources, reportage et chronogramme

L'expertise devra être mobilisé en mai 2022 jusque fin octobre 2022 au maximum.

Le prestataire devra inclure dans son offre financière les honoraires d'un expert pour un maximum de 75 jours prestés dont 40 jours en République du Congo.

Le chronogramme prévisionnel du service est présenté ci-dessous :

	Mois	j	j	a	s	o
Activité						
Développement méthodologie et plan de travail						
Mission terrain 1						
Réunion de cadrage						
Vérification BDD RH						
Elaboration procédures transitoires gestion BDD RH						
Analyse des RH MEF						

Mission terrain 2			■		
Elaboration stratégie d'affectation			■	■	
Elaboration bilan de compétences			■	■	
Mission terrain 3				■	
Elaboration/actualisation du plan de formation				■	■
Analyse des leçons retenues				■	■
Appels hebdomadaires UGC/EFI/expert	■	■	■	■	■
Participation réunions mensuelles UC	■	■	■	■	■
Livrables	■	■	■	■	■
Méthodologie et plan de travail	■				
Procédures transitoires de gestion BDD RH		■			
Rapport d'analyse RH MEF		■			
Stratégie d'affectation du personnel				■	
Bilan de compétences				■	
Plan de formation					■
Notes mensuelles	■	■	■	■	■
Rapport final					■

La version finale du rapport final devra être soumise au moins 15 jours avant la fin du contrat.

De plus, l'offre financière devra inclure séparément comme remboursables (et non part du coût unitaire des honoraires) les coûts suivants :

- Les coûts éventuels liés à l'expatriation de l'expert en République du Congo (perdiems, transport, visa, tests COVID)

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 Expert 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 Expert to carry out the tasks in the Terms of Reference:

- **one (1) Human Resources expert**

The Technical Proposal shall include CV of the nominated Expert.

The Tenderer shall be able to certify the information contained in the CV 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>

The Tenderer can use the EuroPass CV template or its own CV template.

2) A description of no more than four pages (in French), **making reference to the Terms of Reference and the previous experience of the Expert(s)** showcasing understanding of:

- the aims and the context of the assignment

and addressing the following topics:

- Challenges and opportunities in strengthening and modernizing HR management in Congolese public sector

3) A presentation of no more than six pages (in French) 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 to develop and improve HR database management procedures

- Approach to analyse and validate consolidated HR data with the MEF
- Approach to develop and validate the human resourcing strategy for existing MEF staff
- Approach for implementing skills assessment / evaluation for MEF management staff
- Approach for updating existing training plan for MEF management staff
- Timing and sequence of activities and tasks, indicating the organization of the delivery and the approximate allocation of time of the nominated Expert

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 Expert nominated must meet the following criteria:

N°	Criteria description
M.I.	Master's degree in public or business/private administration or Human resource management or a relevant, directly related discipline or equivalent 10 years of relevant professional experience.
M.II.	At least 10 years of working experience as a project manager/head of mission in the field of human resources management and/or reform/restructuring/reorganization of public and/or private structures.
M.III.	Experience in the development of human resource management systems within public administration.
M.IV.	Experience in public administration in a Central African country in supporting human resource management.
M.IV.	Basic knowledge of resource management in Enterprise Resource Planning (ERP) software.
M.VI.	Understanding, speaking, and writing French as demanded with respect to all tasks covered by the Terms of Reference in this Tender.

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:

A. Technical component (maximum 75 points)

N°	Award criteria	Max points
A.I.	Understanding of:	20
i.	Aims and the context of assignment	10
ii.	Challenges and opportunities in the modernization of HR management in Congolese public sector	10
A.II.	Proposed methodology for the implementation of the tasks	55

i.	Approach to develop and improve HR database management procedures	10
ii.	Approach to analyse and validate consolidated HR data with the MEF	10
iii.	Approach to develop and validate the human resourcing strategy for existing MEF staff	10
iv.	Approach for implementing skills assessment / evaluation for MEF management staff	10
v.	Approach for updating existing training plan for MEF management staff	10
vi.	Timing and sequence of activities and tasks, indicating the organization of the delivery of service with approximate allocation of time of the nominated Expert	5

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

$$TC = A.I. + A.II.$$

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 75 000 will not be considered further.

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

$$F = (Fmin / Fo) \times 25$$

where

F_{min} is total sum in the tender in the evaluation with the lowest total financial proposal; and

F_o 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