
EUROPEAN FOREST INSTITUTE

TENDER SPECIFICATIONS

PROCUREMENT REFERENCE NUMBER (02-15.2-2021-EFITAP)

**Appui à la mise en œuvre et au suivi du plan de changement organisationnel
des Directions Départementales de l'Économie Forestière (DDEF) en
République du Congo**

1. TERMES DE REFERENCE

1.1. Contexte

Dans le but d'améliorer la gestion durable de ses ressources forestières, la République du Congo s'est engagée en 2008 dans la négociation d'un accord de partenariat volontaire (APV) FLEGT avec l'Union européenne. L'accord est entré officiellement en vigueur le 1er mars 2013.

L'objet de cet accord est de fournir un cadre juridique visant à assurer que tous les bois et produits dérivés sont produits légalement au Congo.

L'APV préconise d'établir un Système de Vérification de la Légalité (SVL) afin de s'assurer que le bois destiné aux marchés de l'UE est obtenu en conformité avec la législation en vigueur au Congo. Outre le contrôle forestier qui relève des prérogatives et obligations de l'administration forestière, il promeut des mécanismes de veille de la gouvernance forestière tels que l'observation indépendante par la société civile et l'audit indépendant.

Afin de permettre la mise en œuvre et le suivi du SVL, l'Administration en charge des forêts a développé une application informatique, le Système informatique de vérification de la légalité (SIVL). Le SIVL est une application informatique qui permettra à terme aux entreprises de la filière et à l'administration congolaise d'enregistrer les informations concernant la légalité des entreprises forestières et le contrôle de la chaîne d'approvisionnement. Cette application est désormais officiellement fonctionnelle et prête au déploiement depuis décembre 2018.

Le Décret n° 98-175 du 12 mai 1998 portant attribution et organisation de la Direction Générale de l'Économie Forestière (DGEF) est à l'origine de la création des Directions Départementales de l'Économie Forestière (DDEF). Les 12 DDEF jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du SIVL. En tant qu'organes déconcentrés du ministère elles ont pour prérogatives :

- La réalisation des contrôles de premier niveau (tels que définis par la loi forestière et dans l'APV) ;
- La vérification documentaire et physique des données de la chaîne de traçabilité du bois introduites dans le SIVL ;
- Le contrôle et le suivi de l'exécution des plans d'aménagement ;
- Le calcul des taxes forestières ;
- La délivrance des autorisations périodiques (autorisations de coupe annuelle, d'ouverture, d'achèvements, de vidanges, etc.) ;
- La production des rapports trimestriels et annuels d'activités.

Sur la période 2018-2019, l'Auditeur Indépendant du Système (AIS) de l'APV a audité les DDEF des départements du Niari, de la Lekoumou, de la Cuvette-ouest et de la Sangha. Malgré l'implication et la volonté du personnel des DDEF, ces audits ont révélé des écarts importants sur le niveau de conformité des DDEF aux exigences du SVL et ont notamment mis en exergue les faiblesses structurelles, le besoin de réorganisation et d'accompagnement au changement afin que ces dernières soient en mesure de remplir pleinement leur rôle.

La mise en œuvre du SIVL nécessite une adaptation et une mise à niveau des DDEF et induit des changements dans l'organisation du travail et du personnel. Le Ministère de l'Économie Forestière (MEF) conscient au regard des rapports de l'AIS et de l'Observateur Indépendant (OI) que les DDEF dans leur configuration actuelle ont des difficultés à mettre en œuvre l'APV s'est engagé dans un processus de changement organisationnel avec le soutien du Foreign, Commonwealth & Development Office – (FCDO ex DFID) au travers du mécanisme EFITAP mis en œuvre par EFI.

1.2. Introduction

Durant 2020, la réalisation d'un diagnostic organisationnel supporté par le FCDO et réalisé dans quatre (04) DDEF (Sangha, Cuvette-Ouest, Niari et Kouilou) a révélé les points forts et les problèmes organisationnels des DDEF suivants :

Points forts ou opportunités :

- La mission des DDEF est reconnue pertinente et soutenue par l'ensemble des parties prenantes ;
- Les DDEF ont en théorie un pouvoir et des responsabilités importantes ainsi qu'une forte indépendance et autonomie pour la réalisation des contrôles auprès des usagers de la forêt ;
- Les DDEF comptent à leurs actifs plusieurs réalisations (recouvrement des taxes forestières, suivi de la réalisation par les sociétés forestières des engagements des cahiers de charges, contrôle et répression contre l'exploitation forestière et faunique illégale) ;
- Les DDEF disposent d'un environnement institutionnel varié et riche qui lui ouvre des possibilités étendues de mobilisation des financements pour la mise en œuvre des activités de sensibilisation, de formation...

Points sensibles ou de menaces :

- Les orientations du MEF dans la mise en œuvre de l'APV ne sont pas claires pour les DDEF ;
- Les priorités des DDEF dans la réalisation des contrôles de premier niveau ne sont pas clairement définies ;
- Les DDEF ne disposent pas de plan de travail trimestriel, mensuel ou Hebdomadaire ;
- Le délaissement de certaines de leurs attributions (mission de sensibilisation, d'information et de prévention) au profit de la répression uniquement discrédite le travail des DDEF auprès des sociétés forestières ;
- Les brigades ont une autonomie limitée en matière de contrôle auprès des sociétés forestières (centralisation par la DDEF) ;
- Les ressources humaines, matérielles et financières des DDEF sont insuffisantes pour faire face à leurs attributions ;
- La corruption et la connivence de certains agents avec les sociétés forestières fragilisent les contrôles des DDEF ;
- L'interventionnisme et les ingérences de la hiérarchie, des autorités administratives et politiques fragilisent les DDEF ;

La validation définitive et officielle du diagnostic et des recommandations pour remédier aux problèmes identifiés au cours d'un atelier retraite ayant comme participants les directeurs des DDEF et la hiérarchie du MEF en Novembre 2020, s'est traduit dans la formulation d'un Plan de Changement Organisationnel (PCO) et de sa feuille de route pour l'accompagnement des DDEF au changement. Ce PCO est structuré en 3 parties distinctes : i) le développement stratégique, ii) le développement structurel et iii) le développement culturel. Il est prévu que le PCO soit évolutif sur base de la première feuille de route annexée dans l'Appendix 1 à ce dossier d'appel d'offre. La dynamique que le diagnostic et le développement de la feuille de route du PCO a générée en interne au niveau central du MEF comme au niveau des DDEF est maintenant à utiliser comme levier pour renforcer la vision stratégique commune pour la mise en œuvre de la feuille de route et est aussi source de dynamique pour les prises de décisions en lien avec la nécessaire réorganisation des DDEF. Cependant, le soutien à cette dynamique nécessite un appui extérieur pour le suivi et l'optimisation de la mise en œuvre des actions prévues dans le PCO.

Le service faisant l'objet de cet appel d'offre fera partie du Programme d'Accompagnement au Changement pour la mise en œuvre de l'APV FLEGT en république du Congo (PACO APV-FLEGT) financé par le FCDO et mise en œuvre par EFI. Des actions du PACO APV-FLEGT contribueront à la mise en œuvre du PCO suivant la disponibilité des fonds et des priorités conjointement validées entre le FCDO et le MEF au travers d'un

Mécanisme bilatéral de haut niveau. La supervision des activités du service de cet appel d'offre sera assurée par une Unité de Coordination (UC) existante composée d'un coordonnateur et de 14 membres dont 8 sont issus des cadres du MEF. L'UC a pour fonction de coordonner l'ensemble des appuis FCDO à l'amélioration de la gouvernance forestière en République du Congo. Les activités en lien avec cet appel d'offre seront à mettre en œuvre en coordination avec celles engagées par l'Unité de Gestion du Changement (UGC) Unité au sein du MEF dédiée à la conduite de ce changement qui sera établi en début de mise en œuvre du PACO APV-FLEGT. Cette UGC disposera d'une assistance technique long terme et de ressources qui pourront compléter les besoins identifiés au cours de la mise en œuvre du service objet de cet appel d'offre.

1.3. Objectifs

L'objectif principal de la mission est de contribuer à une meilleure efficacité et organisation du Ministère de l'Économie Forestière pour le contrôle de la légalité des activités du secteur forestier tel que défini dans l'APV FLEGT en République du Congo.

L'objectif spécifique de cet accompagnement vise à renforcer l'organisation des DDEF pour le déploiement du SIVL et l'efficacité et la transparence des contrôles des DDEF.

1.4. Tâches / Activités

L'ensemble des tâches et des activités à mettre en œuvre dans le cadre de ce service auront pour base la mise en œuvre de la feuille de route du PCO en vigueur.

1.4.1. Appui à la mise en œuvre, au suivi et à la révision du Plan de développement stratégique des DDEF

- Support à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre des plans stratégiques des DDEF pour :
 - La finalisation des Plans stratégiques des DDEF élaborés sur base des orientations stratégiques du MEF, les politiques, les priorités et les réalités locales ;
 - La définition de la stratégie de Communication des DDEF autour de leur Plans stratégiques et du Plan de communication de mobilisation des parties prenantes dans la mise en œuvre du SVL ;
 - La révision de la Feuille de route 2020-2022 et l'ajustement des plans stratégiques des DDEF.
- Support à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre des plans opérationnels des DDEF pour :
 - La mise en œuvre de la politique de priorisation de contrôle du MEF
 - La révision du modèle de Plan de Travail Annuel ;
 - L'élaboration des Plans de Travail Annuel, trimestriels et hebdomadaires des DDEF
 - L'élaboration, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des Initiatives à Résultats Rapides ;
 - L'élaboration, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des bonnes pratiques par les DDEF.
- Support à l'élaboration du système de suivi pour :
 - L'élaboration et le suivi de la mise en œuvre des tableaux de bord de suivi stratégique et opérationnel par les DDEF ;
 - L'évaluation de la mise en œuvre des différents plans opérationnels et de la feuille de route 2020-2022.
 - La mise en place d'un système de contrôle qualité des activités des DDEF (suivi DGEF/IGEF) notamment sur la préparation, la réalisation et la documentation des contrôles de premier niveau.

1.4.2. Appui à la mise en œuvre et la révision du Plan de développement Structurel des DDEF

- Support au renforcement des capacités structurelles des DDEF pour :
 - La révision des fiches de poste et l'élaboration des organigrammes de chaque DDEF ;
 - Le développement d'une politique de redéploiement des agents en fonction des besoins de chaque DDEF ;
 - Le développement d'un mécanisme de financement pérenne et autonome pour assurer le fonctionnement continu des DDEF et la réalisation de leurs activités ;
 - Le développement d'une politique d'allocations des ressources aux DDEF (Fonds Forestiers, Appui PTF) en fonction des besoins de chaque DDEF.
 - La mise en place d'un système d'archivage performant (via SIVL).
- Support au renforcement des capacités institutionnelles des DDEF pour :
 - Le processus d'autonomisation des DDEF dans leur mission de contrôle sur terrain ;
 - Le processus de coopération intersectorielle et interinstitutionnel au niveau départemental ;
 - La mise en place du système de suivi des infractions (via SIVL, gestion des récidives) et de gestion des plaintes (recours).
 - La mise en place d'un cadre de dialogue avec le secteur privé et la société civile (notamment pour le déploiement du SIVL).
- Support au renforcement des capacités des agents de DDEF pour :
 - La formation des responsables des DDEF sur les techniques managériales.
 - La formation des agents des DDEF aux outils informatiques de base et à l'utilisation du SIVL (Fiscalité, Légalité, Permis Spéciaux, Infractions)

1.4.3. Appui à la mise en œuvre et la révision du Plan de développement culturel des DDEF

- Support à l'apprentissage du changement des agents des DDEF pour :
 - Le développement du code de conduite des agents du MEF ;
 - Le développement de la position de Conseiller en éthique au sein du MEF opérationnel ;
 - La formation des Directeur Départementaux et Chefs de service sur les techniques d'animation d'équipe et de coopération/collaboration
 - L'établissement d'un système d'échanges entre DDEF et les usagers et partenaires des agents de DDEF
- Support à la consolidation des bonnes attitudes des agents des DDEF pour
 - Suivi de la mise en œuvre du code de conduite des agents du MEF
 - Le développement de système de récompenses et de sanction des agents
- Support à l'amélioration de la communication et de la transparence des DDEF et du MEF :
 - L'amélioration de la communication des DDEF avec l'administration
 - La réalisation et la mise en œuvre du plan de communication des DDEF
 - La diffusions des informations des activités des DDEF (dont mise en place d'un sommier des infractions, rapports d'activités, situation de paiement des taxes, etc.)

1.5. Plan de travail et reportage

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

	2021	2022
--	-------------	-------------

Étapes (trimestres)	2	3	4	1	2	3	4
1.4.1. Plan de développement stratégique des DDEF							
Élaboration et au suivi de la mise en œuvre des plans stratégiques							
Élaboration et suivi de la mise en œuvre des plans opérationnels							
Élaboration du système de suivi							
1.4.2. Plan de développement Structurel des DDEF							
Capacités structurelles des DDEF							
Capacités institutionnelles des DDEF							
Capacités des agents de DDEF							
1.4.3. Développement culturel des DDEF							
Apprentissage du Changement des agents des DDEF							
Consolidation des bonnes attitudes des agents des DDEF							
Livrables							
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 Trimestre	x						
2. Rapport d'activités intermédiaire à trois (3) mois fourni au plus tard un mois suivant l'expiration de chaque période de mise en œuvre de trois (3) mois incluant une brève description des avancements techniques y compris les problèmes rencontrés, les activités planifiées pour les trois (3) prochains mois accompagnés d'une facture et du rapport financier		x	x	x	x	x	
3. Projet de rapport d'activités final (début novembre 2022) 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 (fin novembre 2022) 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

Tous les rapports / livrables seront produits en français, les rapports finaux devant prendre en compte les commentaires fournis par EFI sur les projets de rapports.

Les rapports finaux seront soumis en version électronique (format MS Word et pdf, avec tous les tableaux de données au format Excel pour fournir une compréhension claire des analyses effectuées, et avec toutes les photos, graphiques, etc. du rapport et des annexes également fournis séparément dans leur format de fichier d'origine).

Lors de la préparation des tableaux, des graphiques et des cartes, il convient d'accorder une attention particulière aux couleurs et aux motifs choisis afin qu'ils puissent être lus dans des imprimés non colorés. Lorsque des cartes sont incluses dans les rapports, il convient de prendre soin de montrer les frontières internationales acceptées entre les pays. Les sources et les références pour l'information, les données et les statistiques utilisées devraient être correctement citées. Tous les tableaux, cartes et graphiques doivent inclure des titres en français.

1.6. Coûts

Le contractant effectuera les tâches précitées en mobilisant :

- **Un expert senior dans la gestion de processus de changement organisationnel** pour un minimum de 100 homme/jours
- **Un expert dans la gestion de processus de changement organisationnel** pour un minimum de 100 homme/jours

Pour la mise en œuvre de la mission, un « **budget opérationnel** » de 42 000 euros sera mis à disposition par EFI pour chaque phase d'exécution et directement géré par le contractant. Il doit être intégré en tant que tel dans le cadre de la proposition financière totale (Cf 3.2.B dans "Évaluation des offres et attribution du marché"). Ce budget est destiné aux frais de déplacement dans le pays (frais de transport, per diems), aux frais liés à l'organisation des divers événements précités (enquêtes, formations, ateliers, etc) ainsi qu'aux frais de communication externe (publications, etc.). L'utilisation de ce budget nécessitera une approbation préalable de EFI sur une base trimestrielle.

Outre les ressources incluses dans ce "budget opérationnel", le demandeur est invité à présenter une offre financière incluant le cas échéant et séparément des honoraires des experts, les **frais remboursables** destinés à couvrir les éventuels **frais d'expatriation des experts** (voyages internationaux, visas, indemnités journalières et logement) pour un minimum de 8 missions par experts et un total de 120 jours de présence cumulée des experts au Congo.

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 Senior Expert (Team Leader) in organisational change**
- **one Expert in organisational change**

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**

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.

2) A description of no more than **four 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:

- Control of the legality of forestry sector activities by the public authority in the frame of the implementation of the VPA in Republic of Congo context, issues and perspectives

- Critical success factors of organizational change in the Forestry administration in Republic of the Congo for the SVL and procedures de contrôle de premier niveau” of the DDEF implementation
- 3) A presentation** of no more than **five pages** on the Tenderer’s methodology for the assignment – building upon the Terms of Reference and the experience of the Experts – addressing the following elements under separate headings:
- Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Strategic Development Plan
 - Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Organizational Development Plan
 - Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Cultural Development Plan
 - 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 for similar services with an overall budget of at least EUR 100,000.

The **Team Leader/Senior expert** nominated must meet the following criteria:

N°	Criteria description
M.II	Master degree or PhD in social sciences (eg sociology of organizations and / or human resources) and / or in a relevant discipline and directly associated with the organizational development (OD) in institutional environment
M.III.	Ten (10) years' demonstrated experience in organizational development (OD)
M.IV.	Minimum Three (3) relevant experiences of carrying out organizational diagnostics and/or organizational development support with institutions and state administrations in Africa
M.V.	Knowledge of natural resources management sector in Africa including in Congo Basin.
M.VI.	Knowledge of the APV-FLEGT process in the Republic of Congo, in particular SIVL implementation
M.VII.	Understanding, speaking, and writing French as demanded with respect to all tasks covered by the Terms of Reference in this Tender.

The **Expert in Organisational Change** nominated must meet the following criteria:

N°	Criteria description
M.VIII.	Advanced university degree (Master's degree or equivalent) in social sciences (eg sociology of organizations and / or human resources) and / or in a relevant discipline and directly associated with the organizational development (OD) in institutional environment.
M.IX.	Three (3) years' demonstrated experience in implementing organizational development (OD) support to public institutions and/or contributing to analysis of policies/strategies in relation to natural resources management by public institutions.

M.X.	Knowledge of the APV-FLEGT process in the Republic of Congo, in particular SIVL implementation
M.XI.	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.	Control of the legality of forestry sector activities by the public authority in the frame of the implementation of the VPA in Republic of Congo context, issues and perspectives	10
ii.	Critical success factors of organizational change in the Forestry administration in Republic of the Congo for the SVL and procedures de contrôle de premier niveau” of the DDEF implementation	10
A.II.	Proposed methodology for the implementation of the tasks	55
i.	Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Strategic Development Plan	15
ii.	Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Organizational Development Plan	15
iii.	Approach for supporting the implementation and revision of the DDEF Cultural Development Plan	15
iv.	Analysis of risks and mitigation measures in relation on the implementation of the service.	10

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 155,000 will not be considered further (including the “budget opérationnel”).

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

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

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 EFI

Appendix 1 : Draft Plan de Changement Organisationnel (PCO)

	Sous-composantes	Changements attendus	Produits attendus	Activités principales
Plan de développement stratégique des DDEF	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
		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 (IRR)	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		

Plan de développement Structurel des DDEF	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
Assurer le transfert des compétences des préfectures aux DDEF en matière de contrôle et de répression au niveau local				
		La dépendance économique des DDEF à l'égard des sociétés forestières réduite ;	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

Plan de développement culturel des DDEF	Motivation des agents des DDEF au changement	Les agents des DDEF sont édifés 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 édifés 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

			Mise en place de numéro vert/système de dénonciation pour les doléances
Consolidation des bonnes attitudes des agents des DDEF	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
			Multiplier la mission d'inspection de l'Inspecteur Général
		Agents et entreprises indéclicats sanctionnés	Sanctionner rigoureusement les agents et entreprises indéclicats
			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	

