



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE, DU DEVELOPPEMENT ET DE
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

AGENCE DE DEVELOPPEMENT MUNICIPAL
(ADM)

**Manuel Opérationnel du Programme d'Appui
aux Communes et Agglomérations du Sénégal
(PACASEN)**

VOLUME V
**MANUEL DE RENFORCEMENT DES
CAPACITES DES COLLECTIVITES
TERRITORIALES**

VERSION FINALE 1.0

Table des matières

Table des matières.....	2
Sigles et Abréviations.....	3
Liste des Tableaux.....	4
Liste des Illustrations	4
1 INTRODUCTION	5
1.1 Contexte.....	5
1.2 Structure et objectifs du manuel	5
1.3 Principes fondamentaux du Renforcement des Capacités	7
2 MODALITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES.....	8
3 ROLE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	11
3.1 Le cadre institutionnel au niveau des CT pour le renforcement des capacités	11
3.2 Planification et étapes de mise en œuvre	12
3.2.1 Elaboration du PARCA.....	12
3.2.2 Mise en œuvre du PARCA	15
3.2.3 CTC non planifié	16
3.2.4 Comptes rendus et Suivi	16
4 ROLE DES STRUCTURES NATIONALES ET REGIONALES	18
4.1 Le cadre institutionnel au niveau national et régional pour le RC.....	18
4.2 Formation.....	19
4.3 Coaching Territorial Continu	21
4.3.1 Dispositifs institutionnels.....	22
4.3.2 Planification du CTC	24
4.3.3 Mise en Œuvre et Suivi du CTC	25
4.3.4 Comptes rendus	25
4.4 Manuels, Guides et Réglementations	27
4.5 Stages pratiques.....	29
4.6 Comptes rendus et Suivi	32
5 ANNEXES	35
5.1 Catalogue formation	35
5.2 Catalogue du CTC	37
5.3 Format PARCA.....	42
5.4 Formulaire de demandes de CTC non-planifié	44
5.5 Rapport d'intervention (expert).....	45
5.6 Rapport d'intervention (CT)	46
5.7 Formulaire – Rapport d'achèvement du PARCA	47
5.8 Modèle-type - TDR CTC.....	49

Sigles et Abréviations

ADM	Agence de Développement Municipal
AFD	Agence Française de Développement
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
CT	Collectivité territoriale
CTC	Coaching Territorial Continu
DAI	Direction de l'Appui Institutionnel de l'ADM
DCT	Direction des Collectivités Territoriales du Ministère de la Gouvernance Territoriale, du Développement et l'Aménagement du Territoire.
DEEC	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
DREEC	Division régionale de l'Environnement et des Etablissements Classés
EAP	Evaluation Annuelle de la Performance
FECT	Fond d'Equipment des Collectivités Territoriales
ILD	Indicateur Lié au Décaissement
MEAP	Manuel Evaluation Annuelle de la Performance
MGTDAT	Ministère de la Gouvernance Territoriale, du Développement et l'Aménagement du Territoire
MOP	Manuel Opérationnel du PACASEN
PARCA	Plan Annuel de Renforcement des Capacités
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PTI	Plan Triennal d'Investissement
RC	Renforcement des capacités
S&E	Suivi et Evaluation

Liste des Tableaux

Tableau 1 – Pertinence des différentes modalités envisagées afin de contribuer au renforcement des capacités des CT	8
Tableau 2 - Rôle et responsabilités du référent chargé du RC des CT	11
Tableau 3 - Composition et responsabilités du commission de RC.....	12
Tableau 5 - Responsabilités des structures au niveau national et régional pour la mise en œuvre du RC.....	18
Tableau 6 – Etapes pour l’organisation de formations	20
Tableau 7 – Expertise a mobiliser pour l’animation des actions de coaching	23
Tableau 9 – Planification des actions de coaching planifiées	24
Tableau 10 - Planification des actions de coaching non-planifiées.....	24
Tableau 11 – Mise en œuvre et suivi du CTC	25
Tableau 12 – Tableau de bord de suivi du CTC.....	25
Tableau 13 - Rapports de suivi à rédiger par les référents chargés du CTC.....	26
Tableau 14 – Etapes pour la mise en œuvre de la composante Manuels, Guides et Règlements.....	27
Tableau 15 – Etapes pour la mise en œuvre des stages pratiques	30
Tableau 16 – Suivi des documents clés transmis à la DAI	32
Tableau 17 – Indicateur lié au décaissement 7	33

Liste des Illustrations

Illustration 1 – Modalités de Renforcement des Capacités.....	8
---	---

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

La première phase du Programme d’opérationnalisation de l’Acte III de la décentralisation du Sénégal (PROACTSEN) est appuyée par le Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN). Le PACASEN est un programme national, soutenu par la Banque mondiale (BM) et l’Agence Française de Développement (AFD), qui a comme double objectif (i) d’augmenter le financement des collectivités territoriales et, (ii) d’améliorer la performance des collectivités territoriales (CT) urbaines dans la gestion des investissements publics locaux.

Le renforcement des capacités des collectivités territoriales est l’un des piliers de ce Programme et représente une contribution clé à la réalisation de l’objectif de développement de l’Opération.

Le PACASEN s’appuie sur les modalités de renforcement des capacités en vigueur, telles que l’élaboration de manuels et la dispense de formations, et introduit de nouvelles approches innovantes telles que le Coaching Territorial Continu (CTC) et des activités d’apprentissage pratique sous forme de stages pour les étudiants.

Les modalités de renforcement des capacités du PACASEN s’appuient sur la Stratégie Nationale de Formation 2016-2020 du MGTDAT. Cette stratégie est le cadre de référence et d’orientation de tous les programmes de formation des acteurs de la décentralisation et de la gouvernance locale.

Les modalités de renforcement des capacités décrites dans ce manuel s’adressent aux 123 collectivités territoriales participant au PACASEN.

Les activités de renforcement des capacités sont liées au décaissement des fonds du Programme par la Banque mondiale et l’AFD à travers l’indicateur liés au décaissement n°7 (ILD 7) du PACASEN qui donne lieu à des décaissements sur la base du taux d’exécution du CTC.

1.2 Structure et objectifs du manuel

L’Agence de Développement Municipal (ADM) a élaboré un Manuel Opérationnel (MOP) afin de guider la mise en place du PACASEN. Le MOP définit les stratégies, les règles, les procédures et les lignes directrices pour la mise en œuvre du PACASEN. Il est divisé en 5 volumes, comme suit :

- Volume 1 : Texte et Annexes Principales,
- Volume 2 : Manuel de l’Evaluation Annuelle de la Performance,
- Volume 3 : Manuel de Gestion Environnementale et Sociale,
- Volume 4 : Guide de la Participation Citoyenne,
- Volume 5 : Manuel de Renforcement des Capacités.

- Volume 6 : Guide des Collectivités Territoriales

Ce manuel du renforcement des capacités est le Volume 5 du MOP.

Le PACASEN appuie les programmes de renforcement des capacités en matière de décentralisation en :

- (i) Introduisant un cadre de suivi et d'évaluation pour évaluer l'amélioration des performances des CT,
- (ii) Renforçant le processus par lequel les CT identifient leurs déficits de capacités, prévoient d'amoindrir ces déficits et sollicitent un appui pour le renforcement de leurs capacités,
- (iii) Renforçant le processus par lequel les structures gouvernementales nationales appuient les CT à amoindrir leurs déficits de capacités.

Le cadre de Suivi et d'Evaluation (S&E), point (i) de la liste ci-dessus est basé sur une Evaluation Annuelle de la Performance (EAP). Cette EAP est décrite en détail dans le Manuel d'Evaluation Annuelle de la Performance du PACASEN, qui correspond au Volume 2 du MOP.

Le Manuel du Renforcement des Capacités, qui fait également partie du MOP, décrit :

- La manière dont les résultats de l'EAP contribuent à l'élaboration du Plan Annuel de Renforcement des Capacités (PARCA),
- Les ressources que les CT peuvent utiliser pour mettre en œuvre leurs plans de renforcement des capacités, y compris à travers des formations et le Coaching Territorial Continu,
- Le rôle des structures nationales et régionales qui planifieront, appuieront et contribueront à mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités afin de répondre aux besoins identifiés par les CT dans leur PARCA.

Le manuel de renforcement des capacités fournit un compte rendu détaillé des différentes modalités de renforcement des capacités, comprenant diverses activités et niveaux de responsabilités de mise en œuvre. Le manuel présente également de façon précise le dispositif envisagé qui permettra la mise en œuvre des activités et l'identification et la répartition des rôles et responsabilités associées au sein des organismes de renforcement des capacités nationaux et régionaux.

Le manuel du RC est divisé en 5 parties :

- La première partie fournit **une introduction générale**, notamment la présentation du contexte et les objectifs du manuel,
- La deuxième partie présente **les différentes modalités de renforcement des capacités** prévues dans le cadre du PACASEN,
- La troisième partie décrit **le rôle des CT** dans le cadre de la réalisation des activités de renforcement des capacités,
- La quatrième partie décrit **le rôle des structures nationales et régionales** dans le cadre de la gestion des activités de renforcement des capacités,
- La cinquième partie regroupe **les annexes** (modèles de documents clés tels que des formulaires et rapports).

1.3 Principes fondamentaux du Renforcement des Capacités

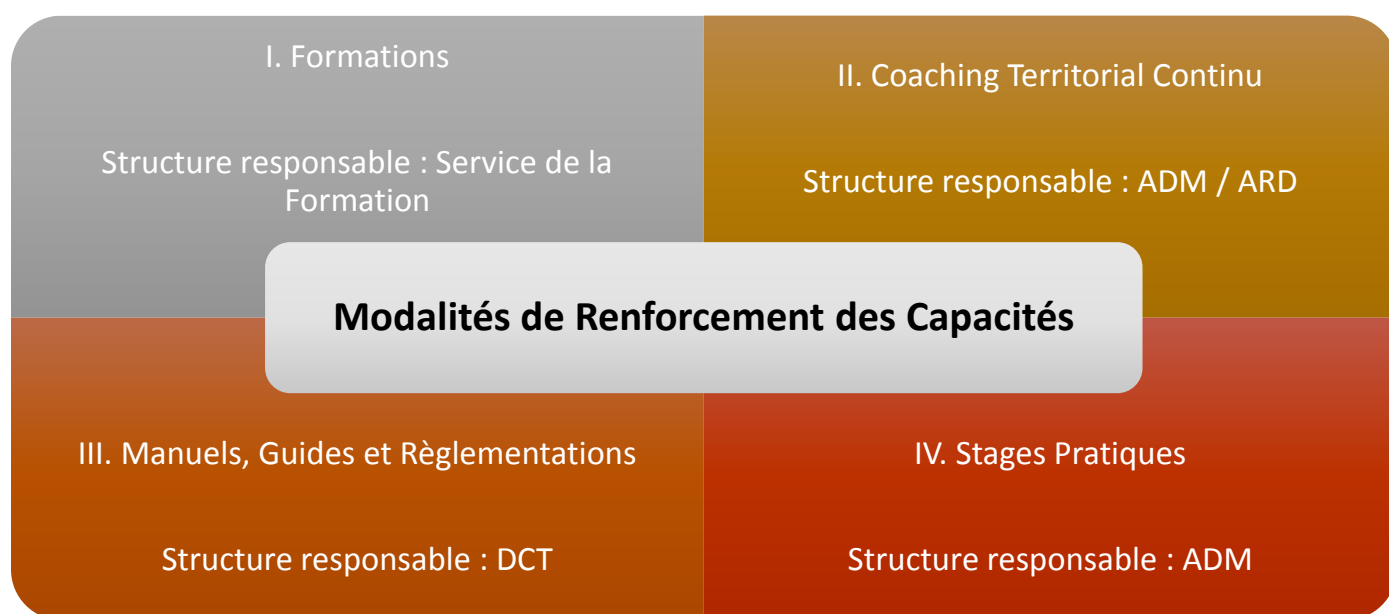
Les principes fondamentaux qui guident l'approche proposée sont les suivants :

- (i) Le renforcement des capacités doit permettre d'appuyer et d'accompagner les CT pour l'atteinte des CMO et IDP.
- (ii) Le renforcement des capacités doit répondre aux demandes spécifiques exprimées par les CT bénéficiaires,
- (iii) Les mesures de renforcement des capacités doivent être limitées dans le temps pour éviter qu'elles ne se substituent aux responsabilités des bénéficiaires dans ce domaine,
- (iv) Un système de renforcement des capacités **au fil de l'eau** doit pouvoir prendre en compte les activités non-planifiées (*just-in-time*), étant donné que les thématiques pertinentes pour chaque CT ne peuvent pas être entièrement prédéfinies.

2 MODALITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Les modalités de renforcement des capacités dans le cadre du PACASEN peuvent être catégorisées comme présentées dans l'**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, ci-dessous.

Illustration 1 – Modalités de Renforcement des Capacités



Dans ce manuel, chaque modalité est décrite de manière claire et synthétique afin de s'assurer que les CT et les structures nationales et régionales puissent les comprendre sans ambiguïté et les utiliser efficacement.

Le tableau ci-dessous présente la pertinence de ces 4 modalités envisagées pour contribuer au renforcement des capacités des CT :

Tableau 1 – Pertinence des différentes modalités envisagées afin de contribuer au renforcement des capacités des CT

Modalités	Besoin
Formations	La dispense de formations est la modalité la plus souvent proposée pour mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités et est valable pour tout type de situations. Les structures gouvernementales nationales et les partenaires au développement ont déjà organisé de nombreuses formations pour les CT. Cependant, il reste nécessaire de poursuivre la conduite

	<p>de formations, en prenant en compte l'évolution de la performance des CT.</p> <p>Le besoin auquel répond cette modalité est de poursuivre les efforts déjà réalisés par la mise en place de formations ainsi que d'élaborer des programmes de formation et modules associés et d'améliorer les programmes et modules existants.</p>
Coaching Territorial Continu	<p>Le transfert de connaissances sur la base d'un modèle de formations doit être complété par une assistance technique ('coaching') axée sur l'acquisition des compétences opérationnelles et savoir-faire pratiques en accompagnant le personnel des CT dans l'exercice de leurs tâches, notamment au regard des nouvelles responsabilités qui sont apparues dans le cadre de l'opérationnalisation de l'Acte III de la décentralisation. Le besoin de fournir un Coaching Territorial Continu sera d'autant plus important lors de la mise en œuvre de nouveaux systèmes et méthodes. L'assistance à maîtrise d'ouvrage dont bénéficieront les CT représente un des aspects fondamentaux du CTC et constitue le cœur de métier de ARD</p>
Manuel, Guides et Règlements	<p>De nombreux manuels, guides et réglementations liées à différents aspects de la décentralisation et du fonctionnement des CT ont été élaborées. Cependant, celles-ci ont souvent été développées de manière fragmentée et transmises aux CT de façon diffuse. Très souvent, les instructions en vigueur sont amendées ou modifiées ultérieurement. Les représentants et les responsables des CT ne sont en mesure de prendre des décisions pertinentes et dans un délai raisonnable que si tous les manuels, guides et réglementations sont facilement accessibles et répertoriées de manière à en faciliter la consultation.</p>
Stages Pratiques	<p>Les stages pratiques sont proposés comme modalité pour apporter une réponse aux problématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'insuffisance d'opportunités offertes aux étudiants afin de mettre en pratique les connaissances acquises durant leur parcours universitaire. Cette insuffisance est illustrée par les difficultés qu'ils rencontrent pour s'insérer dans la

	<p>vie professionnelle, ou tout simplement pour trouver un stage,</p> <ul style="list-style-type: none">- La volonté d'impliquer des étudiants dans la mise en œuvre du PACASEN, compte tenu du fait qu'ils représentent un noyau de personnes ressources compétentes et relativement faciles à mobiliser,- Le besoin de faire des formations universitaires et des instituts de formation un vivier pour le recrutement d'un personnel qualifié capable de porter les changements souhaités dans la gouvernance locale.
--	---

3 ROLE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Le Plan Annuel de Renforcement des Capacités (PARCA) des CT, qui prévoit de combler les déficits de capacités identifiés dans le cadre de l'EAP, est à la base de l'approche du PACASEN en matière de renforcement des capacités.

Par conséquent, toute la planification et toute la mise en œuvre du renforcement des capacités sont conditionnées par les actions que les CT entreprendront dans le cadre du rôle qui leur est assigné. D'une manière générale, le rôle des CT se décompose comme suit :

- Participer à l'évaluation annuelle de la performance dans le cadre du processus de l'EAP,
- Développer un PARCA pour planifier les actions à entreprendre pour remédier aux déficits de capacités,
- Coordonner avec les structures nationales et régionales (ADM, ARD, SF) pour mettre en œuvre les activités pertinentes dans le cadre de ces plans annuels
- En fin d'année, évaluer le taux d'exécution du PARCA.

3.1 Le cadre institutionnel au niveau des CT pour le renforcement des capacités

Afin de parvenir à une meilleure coordination sectorielle et d'uniformiser le processus de RC, les CT doivent prévoir des dispositifs institutionnels appropriés. Ces dispositifs incluent la **nomination d'un référent chargé du Renforcement des Capacités** et la création **d'un comité de Renforcement des Capacités par arrêté du Maire** (dont la composition est spécifiée dans le tableau 3). Les tableaux ci-dessous mettent en évidence les principales responsabilités du référent et du comité de Renforcement des Capacités.

Tableau 2 - Rôle et responsabilités du référent chargé du RC des CT

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Identifier les déficits de capacités,• Réunir le comité de Renforcement des Capacités,• Développer le PARCA avec la contribution du comité de Renforcement des Capacités et l'appui de l'ARD et l'ADM.• Suivre la mise en œuvre du PARCA,• Prendre contact avec les structures centrales (ADM, ARD, Service de la Formation) sur les aspects liés aux RC,• Préparer le rapport annuel d'achèvement du PARCA (voir modèle en annexe 5.7) |
|--|

Tableau 3 - Composition et responsabilités de la commission de RC

Composition	Responsabilités
Président : Maire Coordinateur : référent chargé du RC Membres : - Conseillers municipaux - Chefs de services communaux	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les demandes d'accompagnement formulées dans le cadre du RC, • Préparer le PARCA, • Mettre en œuvre des activités de RC couvrant tous les secteurs et services communaux, • Assurer la liaison avec les structures nationales pour la réalisation des activités de RC, • Désigner les participants pour les activités de RC, • Elaborer le rapport d'achèvement du PARCA

Le Conseil Municipal approuve le PARCA et le rapport d'achèvement du PARCA.

3.2 Planification et étapes de mise en œuvre

Le PARCA au niveau des CT consiste en la formulation des activités spécifiques de RC qui les aideront à assurer pleinement leur rôle et à améliorer leur performance, pour leur permettre de se qualifier pour l'allocation de performance du FECT (conditions minimales obligatoires et indicateurs de performance).

3.2.1 Diagnostic

Préalable à l'élaboration du PARCA, les CT doivent établir un diagnostic des besoins de la CT en matière de renforcement des capacités. Ce diagnostic doit comprendre une identification des écarts de compétences des CT et d'une évaluation des capacités.

Ce diagnostic est préparé au début du programme à travers l'élaboration de la Situation de Reference (SDR). Cet exercice a l'intérêt de fournir, comme l'indique son intitulé, une situation de référence avant le début de l'opération PACASEN. Il est aussi l'occasion de faire un diagnostic ciblé pour définir l'approche et l'importance des activités de coaching et de formation à entreprendre au bénéfice des CT à entreprendre.

Cette situation de référence examine trois sous-thèmes :

- la situation de la CT par rapport aux dispositifs institutionnel et financier en place ;
- la situation de la CT par rapport aux CMO et IDP selon les catégories définies ;
- la situation de la CT par rapport à sa capacité de maîtrise d'ouvrage.

Etapes du Diagnostic SDR :

1. La phase préparatoire

Elle est essentiellement informative. Elle est, en outre, destinée à garantir les conditions de réussite de tout le processus d'évaluation. Cette phase comprend les 6 étapes suivantes :

- Informer la CT de l'élaboration de la situation de référence,
- Fournir le guide d'élaboration de la situation de référence,
- Partager la méthodologie d'évaluation avec la CT afin de lui permettre de préparer l'exercice,
- Inviter la CT à désigner un responsable de l'exercice pour plus d'efficacité
- Fixer la date de l'évaluation,
- S'assurer de la disponibilité des acteurs et des documents nécessaires à un examen exhaustif.

2. Phase d'évaluation

L'exercice d'évaluation est réalisé en deux phases. Une première phase d'auto-évaluation de la CT sans l'intervention d'un acteur externe. Elle va s'autoévaluer et fournir les preuves de ses résultats selon la méthodologie préconisée. Un comité coordonné par l'ARD avec l'appui de l'ADM procède ensuite à la validation de ces résultats. Il s'agit dans cette deuxième phase de valider ensemble les résultats par la fourniture de justificatifs acceptés.

Cette phase comprend ainsi :

- L'évaluation des CMO et IDP et l'administration du questionnaire sur la base des pièces de preuve fournies,
- Le traitement et le contrôle qualité des données collectées sur place.

3. Phase de validation

La troisième phase concerne l'élaboration, la restitution des résultats de l'évaluation à l'échelle de la collectivité territoriale par l'ARD/ ADM. Elle comprend les 3 étapes suivantes :

- L'élaboration, la restitution du rapport sur la situation de référence,
- L'élaboration et le partage du Rapport régional sur la situation de référence des CT du PACASEN (ARD),
- L'élaboration et le partage du Rapport national sur la situation de référence des CT du PACASEN (ADM).

Pour le mode d'évaluation du niveau de satisfaction des exigences et les scores relatifs, se référer au Manuel de l'Evaluation Annuelle de la Performance (MOP Vol. 2). Ce système d'indicateurs ainsi que les différents niveaux indiqués permettent de classifier selon les catégories d'indicateurs le niveau d'attention à accorder aux CT dans le renforcement de leurs capacités.

Le méthodologie SDR est détaillée davantage dans le *Guide ADM – Situation de Référence, Mars 2018*.

3.2.2 Elaboration du PARCA

La PARCA est l’outil de base du système de renforcement des capacités. L’élaboration du PARCA est également une condition minimale obligatoire pour pouvoir prétendre à l’allocation de performance du FECT. L’ensemble des 123 CT participants au PACASEN doivent donc préparer un PARCA (Le modèle type du PARCA est inclus dans *l’annexe 5.3*).

La structure du PARCA est la suivante :

Tableau 1 - Structure du PARCA

Section	Description
A – Formation	<p>Chaque CT a droit à 3 sessions de formation au moins par an.</p> <p>Dans la section ‘Formation’ du PARCA, la CT indique les formations qu'elle souhaite recevoir, classées par ordre de priorité, sur la base du Catalogue des Formations (voir annexe 5.1). La CT sera ainsi amenée à prioriser 6 formations. Elle sera informée par la suite des 3 formations dont ses agents pourront bénéficier l’année suivante.</p> <p>La CT doit également indiquer le nombre de participants (3 maximum) et leur fonction ainsi que le Service ou l'Unité dans laquelle travaillent les bénéficiaires. La fonction des bénéficiaires doit être en lien direct avec la formation sollicitée.</p>
B – Coaching Territorial Continu	<p>Chaque CT a droit à trois actions de CTC (planifiées) par an.</p> <p>Dans la section ‘CTC’ du PARCA, la CT indique les thèmes pour les actions de coaching dont elle souhaite bénéficier, classés par ordre de priorité, sur la base du Catalogue des Actions de Coaching qui s’articule autour des objectifs fixés par les CMO/IDP (voir annexe 5.2).</p>

	La CT doit également indiquer une préférence concernant la date de l'intervention, ainsi que le nombre de bénéficiaires, leur fonction et le Service ou l'Unité bénéficiaire.
C – Manuels, Guides et Règlementations	<p>Dans la section Manuels, Guides et Règlementations du PARCA, les CT sont invitées à fournir des commentaires sur la disponibilité des Manuels, Guides et Règlementations et à suggérer des améliorations afin de rendre l'information plus accessible.</p> <p>Les CT sont également conviées à commenter le contenu existant et indiquer les points supplémentaire qui mériteraient d’être détaillés.</p>
D – Stages Pratiques	<p>L’organisation de Stages Pratiques est une opportunité pour les CT de bénéficier de l’assistance d’un stagiaire sur une période de 3 mois dans l'un des trois domaines thématiques fondamentaux suivants : (1) gestion financière, (2) transparence et participation, (3) équipements communaux.</p> <p>Dans cette section, les CT peuvent faire formellement une demande afin d’accueillir un stagiaire et préciser le domaine d'intérêt thématique sur lequel ce dernier interviendra.</p>

Le PARCA doit être élaboré après réception des résultats de l’EAP entre avril et juin N-1 pour l'année suivante.

Le PARCA de l'année N doit être approuvé par le Conseil Municipal et soumis à la l’ADM et l’ARD une fois finalisé, au plus tard le 31 août N-1 pour que les structures respectives prennent les mesures nécessaires en vue de commencer la mise en place en janvier N.

3.2.3 Mise en œuvre du PARCA

Au cours de l'année de mise en œuvre du PARCA, les CT participeront activement aux activités de RC en prenant part aux formations, et en bénéficiant d’actions de coaching et de stages pratiques.

Les CT doivent veiller à ce que des représentants adéquats soient nommés pour assister aux différentes activités organisées par les structures nationales et régionales et s’assurer de la présence effective des personnes identifiées à ces activités.

La Direction de l'Appui Institutionnel de l'ADM coordonnera les activités de RC et documentera les leçons tirées des réussites et échecs dans un rapport annuel. Les CT peuvent transmettre des commentaires et des informations à l'ADM à travers le rapport d'exécution du PARCA, soumis par les CT à l'ADM au 31 décembre de l'année N (voir annexe 5.7).

3.2.4 CTC non planifié

En plus du soutien prévu sous la forme de CTC, décrit ci-dessus, les CT sont éligibles pour une allocation de CTC non planifié ou « *au fil de l'eau* ». A travers cet accompagnement supplémentaire, les CT ont la possibilité de résoudre les problèmes apparus au cours de l'année et qui n'avaient pas été identifiés dans la liste initiale de demandes de coaching.

Au cours de l'année, chaque CT peut faire deux demandes en utilisant le formulaire fourni en **annexe 5.4**. La CT doit formuler sa demande au moins 3 mois avant la fin du cycle et un mois avant le besoin du déroulement de l'activité.

3.2.5 Comptes rendus et Suivi

Les CT, avec l'appui de l'ARD, doivent assurer le suivi de la mise en œuvre de leur PARCA tout au long de l'année par l'intermédiaire du référent chargé du RC et du comité de RC.

À la fin de chaque année, les CT doivent préparer un rapport d'achèvement du PARCA (voir annexe 5.7). Ce rapport présente le taux d'exécution du PARCA et est également l'occasion de faire des retours sur la formation, le CTC et les stages pratiques.

Le rapport annuel d'achèvement du projet PARCA doit être approuvé par le Conseil Municipal et transmis à l'ADM avant la fin du mois de décembre de chaque année. Ces rapports serviront de base pour communiquer sur la réalisation des objectifs d'exécution du CTC pour l'ILD 7 du PACASEN.

4 ROLE DES STRUCTURES NATIONALES ET REGIONALES

L'objectif principal du renforcement des capacités au niveau national et régional est l'amélioration de la performance institutionnelle des CT, telle que mesurée par l'évaluation annuelle de la performance, c'est-à-dire en se basant sur les conditions minimales et les indicateurs de performance définis pour chacun des domaines d'intervention.

Il est important que les CT soient à l'origine du processus de RC et que les activités soient centrées sur leurs demandes. La planification du RC doit faire l'objet d'une "approche ascendante" (*bottom-up*) en étant initiée par les CT et déclenchée une fois que les CT finalisent leur plan de RC, le PARCA.

4.1 Le cadre institutionnel au niveau national et régional pour le RC

Au niveau national, les activités de renforcement des capacités sont sous la supervision du Comité de Pilotage Stratégique et du Comité Technique Opérationnel du PACASEN.

La supervision, la coordination et le suivi quotidiens des activités de RC sont assurés par la Direction de l'Appui Institutionnel (DAI) de l'ADM.

Le tableau ci-dessous présente le rôle et les responsabilités pour chaque modalité envisagée pour la mise en œuvre du RC.

Tableau 4 - Responsabilités des structures au niveau national et régional pour la mise en œuvre du RC

Modalité	Structure Responsable de la mise en œuvre	Partenaires de mise en œuvre	Supervision, coordination et suivi
Formation	Service de la Formation (MGTDAT)	ARMP, DREEC, Trésor, IAL, ...	ADM (Direction de l'Appui Institutionnel)
Coaching Territorial Continu	ARD	DCMP, ADM, IAL,....	ADM (Direction de l'Appui Institutionnel)
Manuels, Guides et Réglementations	DCT	ARMP, DREEC, ...	ADM (Direction de l'Appui Institutionnel)
Stages Pratiques	ADM	Universités, Instituts, Ecoles de formation (Cursus M2, ou équivalent)	ADM (Direction de l'Appui Institutionnel)

NB : Les fonds dédiés à chaque ARD dans le cadre du CTC seront repartis en fonction du nombre de CT ciblées par le PACASEN dans le territoire de chaque ARD. Pour le cas spécifique de Dakar lié au nombre de CT très élevé, l'ADM apportera un appui plus conséquent à l'ARD dans le cadre du coaching territorial.

Pour la Formation et le Coaching Territorial Continu, l'ADM signera un Protocole de Performance avec le Service de la formation du MGTDAT et les ARD. Ces protocoles couvriront :

- Les rôles et responsabilités dans le cadre du PACASEN,
- Les activités et l'enveloppe budgétaire initialement affectée par l'Opération,
- Les résultats attendus.

4.2 Formation

L'élément le plus important des formations consistera à élaborer et à mettre à disposition des manuels de formation comprenant programmes, modules et notes de formation. Les formations organisées avec des experts ayant une connaissance fine et opérationnelle du fonctionnement des CT sont une activité importante de transfert de connaissances.

Cette modalité convient à tous les aspects de la mise en œuvre du Programme, couvrant tous les domaines thématiques. Tous les programmes de formation réalisés seront évalués grâce aux retours des participants. Au besoin, des mesures visant l'amélioration du contenu et du système de formation seront adoptées.

La planification et l'organisation des formations seront placées principalement sous la responsabilité du Service de la Formation du MGTDAT, qui travaillera en étroite collaboration avec d'autres structures sectorielles et thématiques pour développer les programmes et modules de formation, ainsi que pour dispenser les formations. En particulier, l'ARMP interviendra sur les aspects de passation des marchés, la DEEC / DREEC sur les aspects de gestion environnementale et sociale et la DCT sur la gestion des archives. D'autres structures pourront être identifiées et mobilisés (DGID, etc..) en fonction des modules à développer.

Les formateurs pourront être des consultants externes accrédités ou des experts des administrations nationales et locales, selon les besoins. Selon un modèle déjà éprouvé par le Service de la Formation, les formateurs pourront fonctionner en binôme via un travail conjoint d'experts et de représentants de l'autorité locale.

Activités principales et responsabilités pour la mise en œuvre :

Plusieurs curriculums de formation et modules ont déjà été élaborés. L'objectif des formations sera de finaliser les curriculums de formation restants, mettre à jour les curriculums existants le cas échéant et dispenser jusqu'à trois formations à chaque CT urbaine par an en fonction des demandes formulées par les CT dans les PARCA.

L'enchaînement des différentes activités est présenté dans le Tableau 6 ci-dessous.

Tableau 5 – Etapes pour l’organisation de formations

Etapes	Responsable	Calendrier
1. Vérification et mise à jour des modules/curricula existants	Service de la Formation	Annuellement
2. Elaboration des curricula sur la base des besoins exprimés par les CT	Service de la Formation, collaboration avec les structures sectorielles/thématiques (ex. ARMP, DEEC,...)	Annuellement
3. Soumission du PARCA détaillant les priorités en termes de formation	CT	31 aout N-1
4. Identification des besoins de formation détaillés dans le PARCA	Service de la Formation	Septembre N-1
5. Elaboration du calendrier de formations annuel	Service de la Formation	Octobre N-1
6. Transmission du calendrier de formations aux CT	Service de la Formation	Novembre N-1
7. Dispenser les formations	Service de la Formation	Année N
8. Evaluer les commentaires des participants et modifier les curricula/les modalités de dispense de formation, le cas échéant	Service de la Formation (Experts)	Décembre N
9. Préparer et soumettre à l’ADM le rapport annuel relatif aux formations dispensées	Service de la Formation	Décembre N

Etapes principales :

Les étapes principales sont les suivantes :

- 1) Toutes les demandes de formations exprimées par les CT (à travers leur PARCA) sont intégrées dans le calendrier de formations et transmises aux CT, (Novembre N-1)
- 2) Tous les programmes de formation intégrés dans le calendrier de formations sont finalisés (Décembre, N-1).

Résultats principaux :

Les résultats principaux sont les suivants :

- 1) Nombre de curricula élaborés ;
- 2) Nombres de participants et CT bénéficiaires,
- 3) Commentaires des CT sur les formations et registres des actions effectuées en réponse à ces commentaires (détaillés dans un rapport annuel).

4.3 Coaching Territorial Continu

Le Coaching Territorial Continu (CTC) est un type d'assistance technique qui permet l'apprentissage par la pratique (*'Learning by doing'*) et est sous la responsabilité des ARD. Ce type d'assistance technique est initié à la demande des CT afin d'assurer le transfert de compétences aux collaborateurs des CT sur une action précise (ponctuelle) dans une logique de pérennisation. Par conséquent, le CTC ne remplace pas le travail de gestion et d'exploitation qui reste sous l'entière responsabilité des CT. Au-delà des activités qui feront l'objet de requêtes des CT en matière de CTC axées sur l'atteinte des CMO et des IDP, les ARD continueront à accompagner les CT via l'assistance à maîtrise d'ouvrage qui constitue une partie essentielle de leurs missions naturelles. Cet objectif sera intégré comme indicateur de performance des ARD dans les conventions de performance que chacune d'elles passera avec l'ADM.

Le CTC consiste à fournir aux CT (i) d'une part un accompagnement de court terme sur le terrain et en milieu de travail, un appui technique et un renfort pour la résolution de problèmes au regard de la mise en œuvre de systèmes et méthodes spécifiques pour appuyer l'atteinte d'une CMO ou d'un IdP et (ii) d'autre part un travail sur la durée d'AMO (y compris pour encourager une bonne gestion environnementale et sociale afin de garantir une exécution efficiente des investissements).

Le périmètre du CTC a été défini à travers une analyse des conditions minimales obligatoires (CMO) et des indicateurs de performance (IdP).

Un premier catalogue des actions de coaching a été dressé, mais est amené à évoluer en fonction des besoins et des demandes formulées par les CT.

Les domaines d'intervention qui ont été identifiés, conforme aux indicateurs de performance et aux CMOs, sont les suivants :

1. Gestion fiduciaire
2. Gestion environnementale et sociale
3. Transparence et participation citoyenne
4. Maîtrise d'ouvrage locale

Un catalogue détaillé des actions de coaching est présenté dans **l'annexe 5.2**.

Les actions de coaching sont identifiées et initiées par les CT, elles peuvent être :

- **Planifiées** : des actions prévues dans le PARCA (un maximum de trois actions par CT, par an)
- **Non planifiées** : une partie des actions de coaching, à caractère urgent et non prévisible, peuvent être non planifiées et initiées exceptionnellement par les communes (un maximum de deux actions par CT par an, et en fonction de la disponibilité des experts et du budget)

Concernant les **actions planifiées**, chaque année, les CT prépareront un Plan Annuel de Renforcement des Capacités (PARCA). Ce plan mettra en exergue les actions programmées dans l'objectif de faciliter l'atteinte des Conditions Minimales Obligatoires et du niveau de performance requis pour accéder l'Allocation de Performance du FECT.

Outre les actions planifiées, les CT ont accès à des actions à la demande pour répondre de façon réactive à leurs besoins effectifs. Les **actions non-planifiées** doivent permettre d'au moins assurer 2 actions non planifiées par CT.

4.3.1 Dispositifs institutionnels

Direction de l'Appui Institutionnel (ADM) : la Direction de l'Appui Institutionnel de l'ADM assure au quotidien la supervision, la coordination et le suivi de la planification et la mise en œuvre du CTC.

Agences Régionales de Développement : le CTC sera mis en œuvre par l'ARD. Chaque ARD nommera un référent (point focal) chargé du CTC qui sera responsable de la planification et la coordination pour la mise en œuvre du CTC pour un groupe défini de CT.

Les responsabilités du référent chargé du CTC dans chaque ARD sont les suivantes :

- La gestion des actions de coaching prévues pour les CT,
- La consolidation des demandes de coaching formulées par les CT,
- La mobilisation d'experts pour assurer les sessions de coaching,
- La planification du déploiement des experts,
- La planification des actions d'assistance ainsi que leur réalisation,
- Le suivi du budget alloué,
- Le traitement des demandes non planifiées et la validation/le rejet des demandes,
- L'élaboration de comptes rendus et propositions d'amélioration des services rendus,
- La coordination avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes afin de mener à bien les actions de coaching.

Experts mobilisés: Des équipes composées de cinq expertises différentes seront mobilisées pour animer les actions de coaching dans les CT urbaines (comme précisé dans le tableau 7 ci-dessous, décrivant l'expertise et les modules de coaching traités). Ces experts comprendront les ressources internes des ARD, des experts des administrations nationales et locales ou des consultants externes. Les experts mobilisés seront identifiés sur la base de leurs compétences spécifiques dans le domaine d'expertise.

La priorité sera accordée à l'utilisation des ressources internes des ARD et des experts des administrations nationales et locales pour les prestations de CTC. Seule dans les cas où les compétences ne sont pas présente ou disponible, les ARD pourront recourir aux consultants externes.

L'ADM/DAI et l'ARD en charge identifieront conjointement les experts à mobiliser.

Tableau 6 – Expertise à mobiliser pour l'animation des actions de coaching

Experts	Actions de Coaching	Lien avec CMO/IDP
Gestion fiduciaire	Accompagnement à l'amélioration de la gestion financière	CMO 3 et 4 ; IDP 1.1 et 1.3
	Elaboration du budget et compte administratif	CMO 1 et 2, IDP 3.2
	Elaboration du Plan Triennal d'Investissement	CMO 6, IDP 2.3
	Elaboration du Plan de Passation des Marchés	CMO 7
	Gestion informatisée du budget	IDP 1.5
Gestion environnementale et sociale	Accompagnement pour la gestion environnementale et sociale	CMO 8
Participation citoyenne	Transparence et participation	IDP 2.1 et 2.3
	Gestion des réclamations	IDP 2.2
Maitrise d'Ouvrage Locale	Gestion du patrimoine	IDP 3.3
	Maitrise d'Ouvrage	IDP 1.2
Ressources Humaines	Fiches de postes	IDP 1.6 et 3.1
	Mapping des compétences	CMO 5

Le nombre d'experts à mobiliser par chaque ARD sera établi en fonction du nombre de CT dans son territoire et des demandes émises dans les PARCA.

Les actions de CTC feront obligatoirement l'objet d'une évaluation a posteriori, qui sera conduite séparément par l'expert et la CT (**voire annexes 5.5. et 5.6**).

S'il s'avère que des retours négatifs sont émis à deux reprises (par rapport à l'expert mobilisé ou/et la collectivité territoriale bénéficiaire), des mesures sérieuses devront être prises afin de rétablir la qualité requise.

Si la collectivité territoriale ne met pas à disposition de l'expert les éléments définis au niveau de la convention afin d'optimiser l'intervention de ce dernier, elle sera amenée à justifier ces actions et s'engager à une meilleure collaboration.

Si la prestation de l'expert est jugée insatisfaisante à deux reprises, ce dernier devra être remplacé par un profil équivalent.

4.3.2 Planification du CTC

1) CTC planifié

Le PARCA est élaboré chaque année par les collectivités territoriales. Cette planification permettra aux ARD de préparer le calendrier annuel des actions de coaching.

Le processus de gestion des demandes d'actions de coaching planifiées se décline comme suit :

Tableau 7 – Planification des actions de coaching planifiées

Etapes	Responsable	Calendrier
1. Elaboration et soumission du PARCA à l'ARD et l'ADM	CT	31 août N-1
2. Réception et consolidation des PARCA	ARD	Septembre N-1
4. Planification des interventions	ARD	Octobre N-1
5. Notification du calendrier des actions de coaching aux experts et aux CT urbaines	ARD	Novembre N-1

2) CTC non planifié

Des demandes urgentes, à caractère non prévisible, pourront être transmises en cours d'année. Cette assistance devra être assurée dans les plus brefs délais et dans les deux mois qui suivent la demande. Le budget alloué à ce type d'assistance durant la première année représente 30% du budget global alloué au CTC. Si besoin, ce taux sera révisé en fonction des demandes de la première année.

Le processus de gestion des demandes d'actions coaching non planifiées se décline comme suit :

Tableau 8 - Planification des actions de coaching non-planifiées

Etapes	Responsable	Calendrier
1. Emission d'une demande d'appui à l'ARD et l'ADM	CT	Au besoin
2. Vérification du budget	ARD	Suite à l'émission d'une demande
3. Si le budget est insuffisant, notification de l'impossibilité d'assurer l'intervention et proposition d'inclure la	ARD	En fonction de l'étape no.2

requête dans le PARCA de l'année suivante.		
4. Si budget est suffisant, vérification de la disponibilité de l'expert et planification des interventions	ARD	En fonction de l'étape no.2
5. Notification envoyé aux experts et aux CT	ARD	En fonction de l'étape no. 4

Les CT peuvent solliciter un maximum de deux sessions de CTC non-planifiées, par an.

4.3.3 Mise en Œuvre et Suivi du CTC

Le processus de mise en œuvre et de suivi du coaching se décline comme suit :

Tableau 9 – Mise en œuvre et suivi du CTC

Etapes	Responsable
1. Planification des interventions	ARD (en coordination avec l'expert et la CT)
2. Intervention	Expert / CT
3. Elaboration des rapports d'intervention et transmission à l'ARD	Expert / CT
4. Consolidation des rapports d'intervention	ARD
5. Si non satisfaisant, coordination avec l'expert pour rectifier intervention.	ARD
6. Si satisfaisant, émission du PV de réception et envoi du dossier pour paiement.	ARD

4.3.4 Comptes rendus

Les référents de l'ARD chargés du CTC mettront à jour un tableau de bord d'avancement. Le tableau de bord permettra de disposer d'une vision globale des demandes par type de coaching et le taux d'exécution.

Ce tableau de bord se décline comme suit :

Tableau 10 – Tableau de bord de suivi du CTC

CT	Spécialité demandée	Demande planifiée ou non-planifiée	Date	Affectation (Expert)	Notification	AT réalisée	Evaluation

Plusieurs rapports de suivi devront être rédigés par les référents chargés du CTC des ARD à savoir :

Tableau 11 - Rapports de suivi à rédiger par les référents chargés du CTC

Type de rapport	Description	Responsable	Liste d'envoi
Mensuel	Etat des lieux des actions de CTC / suivi budgétaire / Consolidation des commentaires et analyse	Référent chargé du CTC (ARD)	ADM, Direction de l'Appui Institutionnel
Annuel	Analyse de l'exécution du CTC (actions d'appui et résultats en matière d'atteinte des CMO/IdP)/ budget / résumé des commentaires et analyse	Référent chargé du CTC (ARD)	ADM, Direction de l'Appui Institutionnel

Les modèles de ces rapports sont disponible dans l'annexe 5.9.

Résultats principaux :

Les résultats principaux sont les suivants :

- 1) Taux d'exécution du CTC (documenté dans les rapports annuels d'achèvement des PARCA élaboré par les CT),
- 2) La performance des CT en matière d'atteinte des CMO et IDP pour lesquels les ARD auront fourni un appui CTC
- 3) Le taux d'exécution des investissements des CT pour lesquels les ARD auront fourni un appui d'AMO
- 4) Nombre d'activités de CTC recevant des avis positifs par CT (documenté dans les rapports annuels de mise en œuvre des activités de renforcement de capacités).

4.4 Manuels, Guides et Réglementations

Cette composante porte sur la consolidation, le développement et la dissémination de tous les Manuels, Guides et Réglementations en vigueur au regard de la décentralisation et la gestion des collectivités territoriales. Ces documents peuvent prendre la forme d'un manuel ou une ressource électronique telle qu'un livre électronique (e-book) ou un site internet.

Une fois assemblé, le registre de Manuels, Guides et Réglementations devra faire l'objet d'une mise à jour régulière afin d'intégrer des amendements et informations complémentaires.

Activités principales et responsabilités :

Les étapes nécessaires pour consolider, développer et disséminer les manuels, guides et réglementations seront assurées par les acteurs dont les responsabilités sont détaillées dans le tableau 14.

Tableau 12 – Etapes pour la mise en œuvre de la composante Manuels, Guides et Réglementations

Etapes	Responsable	Calendrier
1. Etablir un registre de tous les manuels, guides et réglementations et les modalités de dissémination	DCT	Novembre 2018
2. Identifier et compiler tous les manuels, guides et réglementations	DCT	Novembre 2018
3. Produire un répertoire de tous les documents	DCT	Décembre 2018
4. Mettre à jour le répertoire	DCT	Annuellement
5. Intégrer manuels, guides et réglementations complémentaires sur la base des commentaires inclus dans les PARCA	DCT	Annuellement

Etapes principales :

Les étapes principales de mise en œuvre sont les suivantes :

- (i) Consolidation de tous les manuels, guides et réglementations en vigueur,
- (ii) Consolidation annuelle de toutes les mises à jour qui devront être disponibles dans un répertoire facilement accessible (ex. une base de données en lignes),
- (iii) Mises à jour et ajout de compléments d'information de façon régulière.

Résultats principaux :

Les résultats principaux sont les suivants :

- Les résultats de l'année 2018 seront la consolidation des manuels, guides et réglementations en vigueur et le développement d'une stratégie pour la mise à jour et la dissémination du répertoire régulière (y compris la stratégie adoptée pour la création d'une ressource en ligne, si pertinent),
- Le résultat attendu pour l'année 2019 sera le manuel / livre électronique (e-book) / la ressource en ligne qui présentera la consolidation de toutes les manuels, guides et réglementations pertinentes et mises à disposition des CT,
- Tout au long des années suivantes, le résultat attendu sera la publication de mises à jour ou d'amendements relatifs aux manuels, guides et réglementations publiées antérieurement. Les mises à jour et corrections résulteront des besoins identifiés par les CT, en particulier ceux mentionnés dans les PARCA.

4.5 Stages pratiques

Cette modalité de renforcement des capacités propose à des étudiants en MASTER 2 ou équivalent dans les métiers spécifiques de la décentralisation l'opportunité de faire un stage pratique au sein des CT et autres structures impliquées dans la mise en œuvre du Programme d'Appui aux Communes et aux Agglomérations du Sénégal (PACASEN).

Cette action doit veiller à contribuer à l'atteinte de l'objectif pédagogique de l'étudiant (rédaction d'un mémoire de bonne qualité sur une thématique intéressante) et contribuer à l'amélioration des résultats des structures d'accueil dans le cadre du PACASEN.

La mise en place de stages pratiques peut permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Mettre à la disposition de l'étudiant un cadre convenable pour mener des activités de recherche et mettre en pratique des connaissances acquises,
- Permettre aux structures d'accueil de bénéficier de l'appui du stagiaire qualifié à des moments clés de la mise en œuvre du programme,
- Mesurer la pertinence de l'offre de formation développée par les structures ciblées comparativement aux besoins en personnel des CT.

La durée des stages est fixée à trois mois. Le stagiaire bénéficiera d'une bourse 400 000 FCFA (100 000 par mois les trois premiers mois et 100 000 FCFA pour les frais de documentation et d'édition).

Les stagiaires seront placés en priorité dans les 19 collectivités territoriales urbaines principales et autres structures impliquées qui auront également fait le souhait de recevoir un stagiaire souhaitant développer la spécialité en question. Des TDR seront établis pour spécifier le rôle et les responsabilités du stagiaire en accord avec la structure bénéficiaire du stagiaire.

Le recrutement des stagiaires se fait suite à des appels à projets de recherche sur différentes thématiques pertinentes pour le PACASEN. Les étudiants éligibles doivent être inscrit dans une formation ayant un lien direct avec la gestion des CT (ex. administration publique, la gouvernance territoriale, les finances publique). Les candidats seront sélectionnés sur la base des propositions de projets transmises (pertinence du sujet, capacités rédactionnelles de l'étudiant, notes obtenues aux évaluations, cohérence du plan de travail et du calendrier proposés ...).

Pour la première année, 10 bourses peuvent être distribuées. Selon l'intérêt des différents acteurs impliqués dans cette composante, une augmentation de 10 à 20 bourses par an peut être envisagée.

Tableau – Nombre de stages par an

Années	Nombre de bourses
Année 1	10

Année 2	19
Année 3	19
Année 4	26
Année 5	26
Total Général	100

Activités principales et responsabilités :

Les étapes pour la mise en œuvre des stages pratiques sont précisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 – Etapes pour la mise en œuvre des stages pratiques

Etapes	Responsable	Calendrier
Les collectivités territoriales confirment dans leur PARCA leur intérêt pour accueillir un stagiaire et la spécialité souhaitée	CT urbaines	31 août N-1
Appel à candidature pour les stagiaires souhaitant acquérir de l'expérience dans l'une des trois thématiques suivantes : 1) gestion financière, 2) transparence et participation et 3) équipements communaux	ADM	Octobre N-1
Sélection des candidats	ADM, en accord avec la structure bénéficiaire	Décembre N-1
Placement des candidats dans les CT ou autre structure pour une période de 3 mois	ADM, structure bénéficiaire	Année N, en fonction des besoins
Soumission d'un rapport de stage	Stagiaire	A la fin du stage

Etapes principales :

Les étapes principales pour la mise en œuvre de stages pratiques sont les suivantes :

- 1) Lancement de l'appel à candidature,
- 2) Sélection des candidats,
- 3) Placement des stagiaires dans les CT.

Résultats principaux

Les résultats principaux sont les suivants :

- 1) Nombre de stagiaires placés dans les CT et autres structures du Programme,
- 2) Nombre de mémoires de stage soumis.

4.6 Comptes rendus et Suivi

La Direction de l'Appui Institutionnel (DAI) de l'ADM est chargée de faire un suivi global des activités de renforcement des capacités du PACASEN.

La DAI est responsable de la coordination de la collecte de données et la consolidation de documents clés produits par les différents acteurs contribuant au renforcement des capacités.

La production des documents clés est décrite dans le tableau ci-dessous, par type de modalité de mise œuvre du RC.

Tableau 14 – Suivi des documents clés transmis à la DAI

Modalité	Document clé à transmettre à la DAI	Entité responsable	Fréquence de la transmission à la DAI
Formation	Rapport semestriel	Service de la Formation	Semestrielle
	PARCA	CT	Annuelle
	Rapport d'achèvement du PARCA	CT	Annuelle
Coaching Territorial Continu	Rapport mensuel	ARD	Mensuelle
	Rapport annuel	ARD	Annuelle
	PARCA	CT	Annuelle
	PARCA Rapport d'Achèvement	CT	Annuelle
Guides, Manuels et Réglementations	Rapport semestriel	DCT	Semestrielle
	PARCA	CT	Annuelle
Stages	PARCA	CT	Annuelle
	Rapport de Stage	Stagiaires	A la fin du stage

La DAI a la responsabilité de produire un rapport semestriel et annuel sur le renforcement des capacités qui devra couvrir tous les types de modalités de RC envisagés. Pour chaque modalité, les informations suivantes devront être étayées :

- Les progrès réalisés à ce jour (description à la fois quantitative et qualitative, éléments de suivi budgétaire, indicateurs)
- Suivi des indicateurs des CMO et IdP des CT en lien avec les activités de RC (CTC, Stages, Formations)
- Taux d'exécution des investissement (qui reflètera l'efficacité de l'AMO)
- Les enjeux / défis,
- Les prochaines étapes.

Le rapport annuel doit présenter le taux d'exécution du CTC afin de justifier le décaissement des fonds du prêt accordé par la Banque mondiale et l'AFD pour l'ILD 7.

Les informations devront être présentées en cohérence avec le format de l'ILD 7, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Le rapport devra préciser le pourcentage des CT qui auront réalisées 80% du CTC prévu dans leur PARCA (à l'exception des demandes de CTC non planifié).

Tableau 15 – Indicateur lié au décaissement 7

	<i>Financement Total alloué à l'ILD (équivalent en dollars US)</i>	<i>% Montant du financement total</i>	<i>Valeur de référence de l'ILD:</i>	<i>Calendrier indicatif pour la réalisation de l'ILD</i>				
				<i>Année ou Période 1</i>	<i>Année ou Période 2</i>	<i>Année ou Période 3</i>	<i>Année ou Période 4</i>	<i>Année ou Période 5</i>
ILD 7 Proportion des collectivités territoriales urbaines recevant au moins 80% du coaching territorial indiqué dans leurs plans annuels de renforcement des capacités		9%	0	Plans annuels de renforcement des capacités développés	80%	90%	95%	95%
<i>Montant alloué par l'IDA (\$EU m)</i>	9			1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
<i>Montant alloué par l'AFD (\$EU m)</i>	7			1.4	1.4	1.4	1.4	1.4

5 ANNEXES

5.1 Catalogue formation

Catalogue de la formation

Nom du module	Objectifs de la formation	Durée de la formation et nombre de participants
1. Contrôle de légalité	[A compléter par le Service de la Formation]	[A compléter par le Service de la Formation]
2. Etat civil	<p>Contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion de l'état civil dans les collectivités territoriales.</p> <p>Les participants sont capables de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Saisir l'importance (maîtriser les enjeux) de l'état civil ;• Comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'état civil ;• Décrire les rôles et responsabilités des officiers d'état civil;• Tenir les registres d'état civil conformément aux dispositions réglementaires ;	<p>2 jours, Minimum 15 participants (3 par CT maximum)</p>
3. Gestion et entretien du patrimoine	<p>Renforcer les capacités des acteurs territoriaux en matière de gestion et d'entretien du Patrimoine communal</p> <p>Les acteurs territoriaux sont capables de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifier le Patrimoine communal• Distinguer les modes de gestion possibles du Patrimoine communal• Mesurer l'importance de la gestion et de l'entretien du Patrimoine communal	<p>2 jours Minimum 15 participants (3 par CT maximum)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des plans d'entretien et de maintenance 	
4. Gestion foncière	[A compléter par le Service de la Formation]	[A compléter par le Service de la Formation]
5. Maitrise d'ouvrage locale	[A compléter par le Service de la Formation]	[A compléter par le Service de la Formation]
6. Mobilisation des ressources	<p>Renforcer les capacités des participants sur les stratégies de mobilisation des ressources financières des CT (Collectivités Territoriales).</p> <ul style="list-style-type: none"> Les participants seront capables : D'identifier les sources de financement classiques des CT ; De concevoir des stratégies de mobilisation de ressources ; D'identifier des niches de financement (exemple à partir de l'exploitation des plan de développement de leur CT) ; De rappeler des mécanismes de financement innovant pour les CT 	<p>3 jours Minimum 15 participants (3 par CT maximum)</p>
7. Organisation et fonctionnement des CT	<p>Renforcer les capacités des élus, du personnel administratif et des autres acteurs territoriaux sur l'organisation et le fonctionnement des CT</p> <p>Rendre les participants capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprendre le cadre institutionnel des CT au Sénégal Assimiler les compétences des CT Connaître les différents organes des CT, leurs attributions et fonctionnement Identifier les acteurs territoriaux et les mécanismes de la gouvernance territoriale 	<p>2 jours Minimum 15 participants (3 par CT maximum)</p>
8. Processus budgétaire	<p>Renforcer les connaissances et compétences des participants sur le processus budgétaire</p> <p>Les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir les notions de budget inclusif (sensible au genre) et les principes budgétaires Dérouter les différentes étapes du processus budgétaire 	<p>3 jours Minimum 15 participants (3 par CT maximum)</p>

5.2 Catalogue du CTC

Intitulé du coaching	Lien avec les CMO / IdP	Structuration de l'intervention	Nombre de jour	Engagements de la CT
Domaine A: Gestion Fiduciaire				
Accompagnement à l'amélioration de la gestion financière (Code : A1)	CMO 3 et 4 ; IDP 1.1 et 1.3	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic du mécanisme de recouvrement des taxes et d'augmentation des recettes de la commune (2j) Elaboration d'un plan d'assainissement des dettes (1j) Gestion de la fiscalité locale (1j) Accompagnement à la mise en place d'un plan de recouvrement et d'augmentation des recettes de la commune (3j) Rédaction d'un rapport d'intervention 	7	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les documents nécessaires Mettre à la disposition de l'expert un ou plusieurs financiers Validation du plan d'assainissement des dettes Mise en œuvre du plan d'assainissement adapté
Elaboration du budget et compte administratif (Code : A2)	CMO 1 et 2, IDP 3.2	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic du mécanisme d'élaboration du budget et du compte administratif (1j) Accompagnement à la mise en place d'un plan d'action (2j) 	3	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des documents nécessaires Disponibilité durant toute la durée du coaching Livraison du plan d'action pour l'élaboration du budget et du compte annuel. Livraison d'un rapport d'intervention
Elaboration du Plan Triennal d'Investissement (PTI) (Code : A3)	CMO 6, IDP 2.3	<ul style="list-style-type: none"> Assistance au diagnostic du système de planification actuel et présentation de la méthodologie préconisée , y compris un appui au réalisme des budgets d'investissement et la budgétisation de 	5	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des documents nécessaires Disponibilité durant toute la durée de du coaching

		<p>la maintenance des infrastructures municipales (2j)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance à la préparation et conduite des réunions publiques PTI (1j) • Accompagnement à la mise en place d'un plan d'action (2j) • Rédaction d'un rapport d'intervention 		<ul style="list-style-type: none"> • Livraison du plan d'action pour l'élaboration du PTI. • Livraison d'un rapport d'intervention
Elaboration du Plan de Passation des Marchés (Code : A4)	CMO 7	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance au diagnostic du système de passation de marchés actuel et présentation de la méthodologie préconisée (2j) • Accompagnement à la mise en place d'un plan d'action (2j) • Rédaction d'un rapport d'intervention 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des documents nécessaires • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Livraison du plan d'action pour la passation de marché. • Livraison d'un rapport d'intervention
Gestion informatisée du budget (Code : A5)	IDP 1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance à l'examen du système de gestion du budget et présentation de la méthodologie informatisée préconisée (2j) • Accompagnement à la mise en place d'un plan d'action pour l'adoption de la gestion informatisée du budget (2j) • Rédaction d'un rapport d'intervention 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Adoption de la gestion informatisée du budget • Livraison d'un rapport d'intervention
Domaine B : Gestion Environnementale et Sociale				
Accompagnement pour la gestion environnementale et sociale (Code : B1)	CMO 8	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel théorique de la démarche sur la base du manuel E&S du PACASEN (1J) • Assistance à l'identification du projet et catégorisation environnementale et sociale (tri) et cadrage (1J) • Assistance pour le cadrage et la rédaction des TDR pour PGES (1J) • Assistance pour la validation du PGES (1J) • Prendre connaissance des procédures environnementales et sociales adoptées 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de la documentation nécessaire • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Livraison d'un rapport d'intervention

		<p>et l'avancement de leur mise en place (1j)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement dans l'identification des écarts et la proposition d'un plan de contingence (1j) • Accompagnement à la rédaction des rapports de suivi (1j) • Rédaction d'un rapport d'intervention (joindre l'ensemble des supports utilisés) 		
Domaine C: Transparence et Participation				
Transparence et participation (Code : C1)	IDP 2.1 et 2.3	<p>Transparence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance pour établir la cartographie des acteurs et organiser un atelier autour de la communication de la CT (1j) • Assistance à la fixation des objectifs en termes de transparence et identification des actions à mettre en place pour la publication en ligne des documents clés de la commune (1j) <p>Participation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et analyse des acteurs et atelier autour de la communication avec le citoyen (1j) • Assistance à la fixation des objectifs en termes de participation à mettre en place (1j) • Déclinaison de leur budget et de leur planning et mise en place d'indicateurs de mesure d'impact (1j) • Établissement d'un cadre efficient de participation des citoyens aux réunion du Conseil municipal et aux réunions publique du PTI <p>Rédaction d'un rapport de l'intervention</p>	5	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des documents nécessaires • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Livraison du plan d'action pour le renforcement de la transparence et la participation citoyenne dans l'élaboration du PTI. • Livraison d'un rapport d'intervention

Gestion des réclamations (Code : C2)	IDP 2.2	<ul style="list-style-type: none"> Assistance pour l'examen du système des plaintes actuel et présentation du guide de gestion des réclamations (1j) Accompagnement à la mise en place d'un plan d'action (1j) Rédaction d'un rapport d'intervention 	2	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des responsables de la gestion des plaintes durant toute la durée du coaching Présentation au consultant de la documentation nécessaire Livraison d'un plan d'action Livraison d'un rapport de d'intervention
Domaine D: Maitrise d'Ouvrage Locale				
Gestion du patrimoine (Code : D1)	IDP 3.3	<ul style="list-style-type: none"> L'expert participera à un atelier qui sera l'occasion d'examiner les pratiques actuelles quant à la gestion du patrimoine au niveau de la CT (1J) Présentation de la méthodologie appropriée (1J) Accompagnera à la définition d'un plan d'entretien détaillé, en vue de son actualisation annuelle (état des lieux de chaque élément du patrimoine, investissements nécessaires à son entretien et/ou rénovation, plan d'action détaillé correspondant pour chaque élément, priorisation, responsables, KPI, budget annuel de maintenance et d'investissement, etc...) (5j) Rédaction d'un rapport d'intervention 	7	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les documents nécessaires Disponibilité durant toute la durée du coaching Livraison d'un rapport de d'intervention
Maitrise d'Ouvrage (Code : D2)	IDP 1.2	<ul style="list-style-type: none"> Assistance pour l'examen des compétences de la CT en matière de maitrise d'ouvrage (2j). Identification des modalités de maitrise d'ouvrage pour les différents investissements de la CT (AMO, MOD, etc.) (1j) 	6	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les documents nécessaires Disponibilité durant toute la durée du coaching Livraison d'un rapport de d'intervention

		<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration de contrats de maîtrise d'ouvrage (3j) • Rédaction d'un rapport d'intervention 		
Domaine E : Ressources Humaines				
Fiches de postes (Code E1)	IDP 1.6 et 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance pour l'examen des compétences de la CT en matière de recrutement et fiches de poste (2j). • Mise à jour des fiches de postes et processus de recrutement (2j) • Rédaction d'un rapport d'intervention 	4j	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les documents nécessaires • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Livraison d'un rapport de d'intervention
Mapping des compétences (Code E2)	CMO 5	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance pour l'examen des compétences du personnel de la CT (2j). • Etablissement d'un mapping des compétences et identification des besoins de renforcement de capacités à inclure dans le PARCA (2j). • Rédaction d'un rapport d'intervention 	4j	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les documents nécessaires • Disponibilité durant toute la durée du coaching • Livraison d'un rapport de d'intervention

5.3 FORMAT PROGRAMME ANNUEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Programme Annuel de Renforcement des Capacités

Pour l'année

Région :

Collectivité territoriale :

A - Formation

[Note : chaque CT peut choisir et prioriser six modules parmi le catalogue de formation. Les formations seront attribuées en fonction de la priorisation proposée mais également des contraintes organisationnelles gérées par les organisateurs].

A – Formation			
Ordre de priorité	Module (1)	Nombre de bénéficiaires et qualifications (2)	Service ou unité bénéficiaire (3)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

(1)	Modules souhaités classés par ordre de priorité (en rapport avec l'évaluation des performances)
(2)	Préciser le code de l'action de CTC souhaitée (sur la base du catalogue)
(3)	De préférence liés à la planification des travaux ou des activités concernés par le coaching

B – Coaching Territorial Continu

[Note : chaque CT peut choisir jusqu'à trois modules parmi le catalogue du CTC pour les sessions de coaching planifié].

B – CTC						
Ordre de priorité	Coaching (1)	Code (2)	Date début d'intervention (3)	Domaine (4)	Nombre de bénéficiaires et qualifications (5)	Service ou unité bénéficiaire (6)

1						
2						
3						

(1)	Sessions de coaching souhaitées, classées par ordre de priorité (en rapport avec l'évaluation des performances)
(2)	Préciser le code de l'action de CTC demandée (sur la base du catalogue)
(3)	De préférence, fixée par rapport la planification des travaux ou des activités concernés par le coaching
(4)	Le domaine du coaching parmi la liste de domaines suivants : gestion fiduciaire, gestion environnementale et sociale, transparence et participation, équipements communaux
(5)	Nombre de collaborateurs qui vont bénéficier de du coaching et leurs qualifications (ex: 1 agent de maitrise et 2 cadres)
(6)	Service ou unité qui va bénéficier du coaching (ex: service de la propreté)

C – Manuels, Guides et Réglementations

Commentaires sur les lignes directrices et les régulations ainsi que les besoins supplémentaires en matériel

1. Avez-vous des demandes ou suggestions pour la modification manuels, guides et réglementations en vigueur ou souhaitez-vous que des points soient clarifiés ?

Nom du document	Suggestions (modification/clarification)

D – Stage pratique

Est-ce que la CT souhaite accueillir un stagiaire pour une période de trois mois (oui/non) :	
Dans quel domaine la commune souhaite recevoir cette expertise (gestion financière, participation et transparence, équipements communaux) :	

5.4 FORMULAIRE DE DEMANDES DE COACHING TERRITORIAL CONTINU NON-PLANIFIE

CTC non-planifié					
Coaching	Code (2)	Date début d'intervention (3)	Domaine (4)	Nombre de bénéficiaires et qualifications (5)	Service ou unité bénéficiaire (6)
.....
.....		.			
..					

(1)	Session de coaching souhaitée
(2)	Préciser le code de l'action de CTC souhaitée (sur la base du catalogue)
(3)	De préférence fixée par rapport à la planification des travaux ou des activités concernés par le coaching
(4)	Le domaine du coaching parmi la liste de domaines suivants : gestion financière, gestion environnementale et sociale, transparence et participation, équipements communaux
(5)	Nombre de collaborateurs qui vont bénéficier du coaching et leurs qualifications (ex: 1 agent de maitrise et 2 cadres)
(6)	Service ou unité qui va bénéficier du coaching (ex: service de la propreté)

Justification du niveau de priorité de la demande :

.....

5.5 RAPPORT D'INTERVENTION (EXPERT)

(Lieu) , (date)

RAPPORT DE FIN D'INTERVENTION (A renseigner par l'expert)

Je soussigné Mr / Mme Expert en (préciser).....étant intervenu à la CT de de la région de, déclare avoir assuré un coaching (intitulé)..... , et ce à partir du (date de début)..... Jusqu'au (date de fin).....

1) Le coaching a permis de finaliser les livrables suivants :

-
-
-

2) Nous avons besoin de votre feed-back pour améliorer la qualité du coaching

	Pas satisfaisant	Peu satisfaisant	Neutre	Satisfaisant	Très Satisfaisant
Comment jugez-vous le taux d'engagement de la CT dans les actions de coaching ?					
Comment jugez-vous la contribution de l'action de coaching au renforcement des capacités de la CT ?					

3) Comment peut-on améliorer cette action de coaching ?

-
-
-

Nom & Prénom.....

Signature de l'expert

5.6 RAPPORT D'INTERVENTION (CT)

(Lieu) , (date)

RAPPORT DE FIN D'INTERVENTION (A renseigner par la CT)

Je soussigné Mr / Mme responsable (poste).....à la CT de de la région de, déclare avoir bénéficié d'un coaching (intitulé)..... , et ce à partir du (date de début)..... jusqu'au (date de fin)

4) Le coaching a permis de finaliser les livrables suivants :

-
-

5) Nous avons besoin de votre feed-back pour améliorer la qualité du coaching

	Pas satisfaisant	Peu satisfaisant	Neutre	Satisfaisant	Très Satisfaisant
Comment jugez-vous la qualité de l'action coaching organisée ?					
Comment jugez-vous l'expertise de l'expert ?					
L'expert maîtrise techniquement le sujet					
L'expert a une connaissance du contexte de votre CT					
Cette action d'assistance vous a permis de renforcer vos capacités					

6) Globalement, comment jugez-vous votre expérience avec ce coaching ?

Points Forts	Points Faibles

7) Comment peut-on améliorer le coaching territorial continu ?

-
-

Nom & Prénom.....

Signature

5.7 FORMULAIRE – RAPPORT D’ACHEVEMENT DU PARCA

RAPPORT D’ACHEVEMENT DU PARCA

Programme Annuel de Renforcement des Capacités pour l'année

Région :

Collectivité territoriale :

A - Formation

Ordre de priorité	Module		Nombre de bénéficiaires et qualifications		Service ou unité bénéficiaire	
	Demande	Exécution (oui/non)	Demande	Exécution	Demande	Exécution
1						
2						
3						
4						
5						
6						

B – Coaching Territorial Continu

Planifié

Ordre de priorité	Action de coaching		Date d'intervention	Nb. de bénéficiaires	Service ou unité bénéficiaire
	Demande	Exécution (oui/non)			
1					
2					
3					

Non-planifié

Ordre de priorité	Action de coaching		Date d'intervention	Nb. de bénéficiaires	Service ou unité bénéficiaire
	Demande	Exécution (oui/non)			
1					
2					
3					

C - Stage pratique

[Note : cette section doit être remplie seulement par les CT ayant accueilli un/e stagiaire sur la période du PARCA en question]

Est-ce que la CT a été satisfaite de la présence du stagiaire dans son équipe ?	
Avez-vous des conseils ou suggestions d'amélioration du mécanisme pour les stages pratiques ?	

5.8 MODELE-TYPE – TERMES DE REFERENCE CTC

MODELE TYPE – TDR POUR LES CONTRATS CADRE DU CTC

AGENCE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT DE [insérer]

CONTRAT CADRE

La réalisation des missions de coaching territorial continu au profit des CT dans le domaine de [insérer un des 4 domaines d'intervention]

Introduction

La première phase du Programme d'opérationnalisation de l'Acte III de la décentralisation du Sénégal (PROACTSEN) est appuyée par le Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN). Le PACASEN est un programme national, soutenu par la Banque mondiale (BM) et l'Agence Française de Développement (AFD), qui a comme double objectif (i) d'augmenter le financement des collectivités territoriales et, (ii) d'améliorer la performance des collectivités territoriales (CT) urbaines dans la gestion des investissements publics locaux

Parmi les différentes modalités de renforcement des capacités appuyées par le PACASEN, le Programme introduit une nouvelle approche, le Coaching Territorial Continu (CTC).

Le CTC est un encadrement pratique des CT du Programme assuré par soit l'ARD, par d'autres organismes publics ou par des prestataires externes mandatés par l'ARD. Cette assistance est faite à la demande des CT afin d'assurer le transfert de compétences à ses collaborateurs sur une action précise (ponctuelle) dans une logique de pérennisation. Par conséquent, elle ne remplace pas le travail de gestion et d'exploitation qui reste sous l'entière responsabilité de la collectivité.

Les mécanismes de renforcement des capacités des CT appuyés par le PACASEN sont détaillés dans le manuel de renforcement des capacités (Vol. 5 du MOP) pour davantage d'informations.

Objet de la mission

Le présent marché a pour objet la réalisation des actions de coaching territorial continu au profit des CT et ce dans le domaine de [insérer un des 4 domaines d'intervention] par des prestataires externes.

Chaque action de CTC nécessite une présence physique pour un nombre défini dans la CT concernée. Les interventions sont prévues en fonction des demandes des CT, exprimées dans leur PARCA.

Certaines actions d'une même intervention d'accompagnement seront étalées dans le temps tout en respectant la durée initialement prévue.

Les actions de CTC seront effectuées dans les locaux des CT sauf si une demande explicite de l'ARD prévoit une autre configuration.

Commande des missions

Après la collecte des besoins prévisionnels en CTC pour les CT, l'ARD planifie les interventions de CTC et communique le planning au prestataire.

A la commande de chaque intervention, l'ARD émettra un bon de commande tenant compte de la durée de l'intervention telle que prédéfinie dans le catalogue du CTC.

Au début de sa mission de CTC, le consultant établira, avec l'agent de la CT, un planning de son intervention qui devra être conjointement signé et attaché au rapport de fin d'intervention.

Finalisation des missions : PV de réception

A la suite de chaque intervention, un rapport de fin d'intervention signé par la CT devra être présenté à l'ARD.

Par la suite un PV de réception sera élaboré et signé conjointement par l'ARD, et le titulaire du marché.

Ce PV de réception devra être joint au dossier de paiement et sera considéré comme l'une des pièces justificatives de la dépense.

Le numéro du bon de commande doit être rapporté obligatoirement sur la facture.

En cas de non-conformité et/ou de manquement dans l'intervention du consultant, l'ARD se réserve le droit de bloquer la réception jusqu'à lever des réserves.

En cas de conflit entre la CT et le consultant, l'objet du conflit devra être rapporté à l'ARD pour résolution.

Suivi

L'ARD veillera à la qualité des prestations fournies et effectuera un suivi régulier des rapports remis par les consultants.

Confidentialité

Le titulaire du marché doit se porter garant que les différentes informations relatives à la présente mission resteront strictement confidentielles.

Le titulaire du marché s'engage solennellement à ne pas rendre publique et à ne divulguer aucune information de quelque nature que ce soit se rapportant aux travaux définis par la présente mission ou dont il aurait eu connaissance à lors de la mission.

5.9 Rapport de Suivi – CTC

Modèles des rapports mensuels et annuels produits par les ARD sur l'avancement de l'exécution du CTC et des résultats atteints en lien avec les CMO et IDPs.

Rapport Mensuel

- Introduction
- Etat des lieux des actions de CTC actions planifiées (quantité de jours, experts mobilisés, etc.)
- Etat des lieux des actions de CTC non planifiées (quantité de jours, experts mobilisés, etc.)
- Suivi budgétaire
- Consolidation des commentaires et analyse (sur base des rapports d'interventions des experts et de CT)

Rapport Annuel

- Introduction
- Etat des lieux des actions de CTC actions planifiées (quantité de jours, experts mobilisés, etc.)
- Etat des lieux des actions de CTC non planifiées (quantité de jours, experts mobilisés, etc.)
- Résultats atteints en lien avec les CMO et IdPs (impact des actions de coaching sur les résultats de l'EAP).
- Suivi budgétaire
- Consolidation des commentaires et analyse (sur base des rapports d'interventions des experts et de CT)