

TERMES DE REFERENCE

ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE ET DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT MUNICIPAL

1. Présentation de l'Agence de Développement Municipal

L'Agence de Développement municipal (ADM) a été créée en 1997 sous l'impulsion de l'Etat et de l'Association des Maires du Sénégal (AMS). Association à but non lucratif, régie par la loi n° 68.08 du 26 mars 1968 portant code des obligations civiles et commerciales du Sénégal, l'Agence a été mise en place suite à la réforme dite de régionalisation de 1996, dans la perspective de contribuer au renforcement de la décentralisation et du développement local au Sénégal. Partenaire de référence des territoires, l'ADM travaille au renforcement de leur gouvernance, de leur attractivité et de leur compétitivité. L'ADM a également, pour autre mission, d'engager toute action susceptible d'assurer une meilleure prise en charge du développement municipal.

Au regard de son plan stratégique (2016 – 2025), les nouvelles missions de l'ADM peuvent être déclinées ainsi qu'il suit :

- contribuer au renforcement des capacités stratégiques, financières, administratives et techniques des collectivités territoriales et autres acteurs ;
- accompagner les collectivités territoriales et leurs regroupements dans la mobilisation de ressources financières ;
- soutenir la maîtrise de l'information territoriale ;
- appuyer l'inclusion numérique des territoires ;
- faciliter la coopération intra et inter-territoriale ;
- concevoir et exécuter des projets et programmes de développement au profit des Territoires ;

Ledit plan a également permis de fixer quatre (04) orientations stratégiques ci-après :

- renforcer les moyens d'action, les finances et les capacités de gestion des collectivités territoriales ;
- améliorer la fourniture de services, la dotation en infrastructures et la résilience des territoires ;
- promouvoir l'intercommunalité et l'inter-territorialité ;
- conforter le développement institutionnel de l'Agence.

Les organes de gouvernance de l'ADM sont les suivants :

- l'Assemblée générale (AG) composée de (i) l'Etat du Sénégal, représenté par le Ministère chargé des Finances et le Ministère chargé de la Décentralisation, (ii) l'Association des Maires du Sénégal (AMS) et (iii) le Directeur général de l'ADM ;
- le Président de l'Agence est élu par l'AG, pour une durée de trois (03) ans renouvelables ;
- le Comité Technique (CT) examine l'état d'avancement des programmes confiés à l'ADM. Il est composé de quatre représentants du Ministère chargé des Finances, d'un représentant du Ministère chargé de l'Urbanisme, de deux représentants du Ministère chargé de la Décentralisation, de trois représentants de l'Association des Maires du Sénégal et du Directeur général de l'Agence ou son représentant.
- la Direction Générale est chargée d'assurer le fonctionnement de l'Agence, dans le cadre des missions qui lui sont confiées. Elle est appuyée par un Secrétariat général.

L'ADM dispose d'une équipe d'une quarantaine de personnes regroupé en :

- (i) quatre (04) directions :
 - la Direction administrative et financière (DAF),
 - la Direction de l'Appui institutionnel (DAI),
 - la Direction du Développement et des Partenariats (DDP),
 - la Direction technique (DT) et
- (ii) quatre (04) cellules que sont :
 - la Cellule de Passation des Marchés (CPM),
 - la Cellule Suivi-Évaluation (CSE),
 - la Cellule Gestion environnementale et sociale (CGES) et

- la Cellule Communication (CCom).

L'Etat sénégalais a décidé de confier à l'ADM la mise en œuvre d'un panel de projets structurants et variés portant notamment sur les enjeux de gestion intégrée des zones côtières, de gestion du risque d'inondation et de résilience des villes et des territoires. L'ADM est ainsi devenue, ces dernières années, un acteur institutionnel essentiel pour accompagner le développement des territoires en lien étroit avec les collectivités territoriales. Cette confiance accordée à l'ADM repose sur des projets déjà réalisés et, en cours d'exécution dans plusieurs secteurs qui donnent pleinement satisfaction aux autorités nationales et constituent un gage de qualité et d'efficacité.

L'ADM dispose i) d'un dispositif et de procédures de contrôle interne garantissant la qualité des processus de passation des marchés et de gestion financière - ces derniers ont fait l'objet d'une évaluation par la Banque Mondiale qui les a appréciés positivement ; ii) d'une équipe permanente assistée d'experts techniques recrutés sur financement des projets et iii) d'une expérience en matière de gestion de larges programmes d'infrastructures au bénéfice des collectivités territoriales.

2. Contexte et résultats attendus du projet

2.1 Contexte du projet

Depuis deux ans, l'AFD a fortement renforcé sa collaboration avec le Sénégal à travers l'ADM. Initiée dès 1998 avec le Programme d'Appui aux Communes (PAC), puis renforcée en 2006 avec le Programme de Renforcement et d'Equipe des Collectivités Locales (PRECOL), elle s'est accentuée depuis 2018 avec le Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN - CSN1527) et le Projet de Protection Côtière à Saint Louis (PPCS –CNS1561).

Depuis 2020, l'Etat du Sénégal a décidé de confier à l'ADM, la Maitrise d'Ouvrage déléguée (MOD) de la seconde phase de financement du Projet d'Appui au Développement de l'Education moyen (ADEM2) qui vise la construction d'établissements d'enseignement satisfaisant les normes d'architecture bioclimatique dans trois (03) régions : Dakar, Thiès et Kaolack (ADEM2 - CSN1702).

Par ailleurs, l'ADM pourrait également assurer la maîtrise d'ouvrage du projet de gestion intégrée des zones côtières au Sénégal en lien avec l'initiative WACA (CSN1598) actuellement en cours d'instruction. Récemment, le Gouvernement du Sénégal a transmis à l'AFD une requête pour contribuer au financement du Projet de Gestion des Eaux pluviales et d'Adaptation au Changement climatique (PROGEP) phase II. Plusieurs bailleurs, notamment la Banque mondiale qui avait participé au financement de la phase I, envisagent de contribuer à son financement.

Tout comme la Banque Mondiale, l'AFD a relevé une performance globalement satisfaisante de l'ADM dans la mise en œuvre des projets et programmes qui lui sont confiés par l'Etat du Sénégal. Toutefois, leur exécution met également en lumière le besoin de renforcer certaines fonctions stratégiques, organisationnelles et support pour que l'ADM soit en mesure d'améliorer son efficacité, son efficience et ses performances globales dans la mise en œuvre de son mandat ainsi que dans le pilotage et l'exécution des projets sur financement extérieur, dans un contexte d'augmentation du nombre de projets qui lui sont confiés par l'Etat et du volume de financement qui en résulte. Ainsi, l'AFD souhaite contribuer au renforcement des capacités de l'ADM selon une approche intégrée et focalisée sur les dynamiques organisationnelles.

Pour ce faire, l'AFD envisage d'octroyer à la République du Sénégal, une subvention d'un montant maximum de 400 000 € dans le cadre d'une Facilité d'Appui, de Préparation et de Suivi de Projets (FAPS). La subvention est répartie entre :

- (i) Une subvention en nature d'un montant maximum de 39 940 euros ayant permis la réalisation d'un diagnostic organisationnel et institutionnel et l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités (PRC) ;
- (ii) Une subvention rétrocédée à l'ADM d'un montant maximum de 360 060 € pour la mobilisation d'un ou de plusieurs prestataires nécessaires à la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités, objet des présents termes de référence.

La première phase d'appui consistant en la réalisation du diagnostic de l'ADM et l'élaboration du PRC s'est déroulée entre juillet 2021 et février 2022. Le bilan du diagnostic s'organise selon 5 axes :

- Une compréhension générale de l'ADM : statuts, missions, activités de programmes et projets, stratégie, communication institutionnelle.
- L'organisation et le fonctionnement : historique de l'évolution de l'organisation, organigramme, gouvernance, communication interne, management de chaque service, gestion des processus.
- La gestion des ressources humaines : fiches de poste, gestion des performances, formation, mobilité, recrutement.
- La gestion des ressources matérielles et logistiques : locaux, véhicules.
- La gestion des données et des connaissances : capitalisation et diffusion.

L'analyse de ces différents axes constitue le diagnostic organisationnel selon lequel l'ADM apparaît comme une organisation mature, ayant fait la preuve de compétences dans les champs de projets et programmes qu'elle investit, reconnue tant par les collectivités qu'elle appuie que par les partenaires institutionnels et les bailleurs. Le diagnostic a permis de faire émerger des points de progression potentiels qui ont alimenté le PRC :

- Le positionnement de l'ADM au sein d'une stratégie nationale de développement local et relativement à ses missions statutaires.
- La capitalisation des connaissances et des données au bénéfice d'interlocuteurs externes (collectivités locales, services de l'Etat, apports d'expériences à l'international...) et les modalités de la communication externe.
- La consolidation des méthodes et pratiques de gouvernance interne.
- La gestion des ressources humaines et matérielles.

La production de la stratégie et du plan de renforcement de capacités de l'ADM s'est organisée autour d'un atelier participatif de 3 jours courant janvier 2022, où la participation des agents de l'ADM, permanents et experts contractuels a été soutenue et productive. Quatre axes stratégiques ont été dégagés afin de structurer le PRC à mettre en œuvre :

Axe 1 : Consolider la légitimité institutionnelle de l'ADM. L'ADM est triplement fragilisée : i) son champ d'action se situe en secteur concurrentiel du fait de l'existence d'agences nationales positionnées sur les mêmes secteurs d'intervention ; ii) l'apport financier contraint et limité de l'Etat, rend essentiel un recours aux bailleurs via les projets et programmes, mais ceux-ci sont aléatoires, dépendants d'un marché lui aussi soumis à concurrence, et à des circonstances contextuelles difficiles à anticiper ; iii) en dépit des possibilités offertes par les textes de base, l'ADM ne parvient pas, aujourd'hui, à mobiliser auprès de l'Etat les financements dont elle a besoin pour assurer sa continuité. Les textes positionnant l'ADM et encadrant son action sont anciens et méritent d'être révisés pour les rendre conformes aux nouvelles évolutions et réalités. Il s'avère donc pertinent de renforcer l'ADM sur le plan institutionnel pour lui permettre de trouver de nouvelles sources de financement, assurer sa pérennité et étayer son positionnement institutionnel.

Axe stratégique 2 : Conforter l'appui aux collectivités territoriales. L'apport de l'ADM aux collectivités territoriales est incontestable tant du point de vue de sa mission et de ses objectifs initiaux que du point de vue de ses activités. D'autre part, l'ADM s'est positionnée depuis sa création comme un acteur de référence auprès des collectivités pour les appuyer dans la mise en œuvre de leurs programmes. Toutefois l'appui aux CT, réalisé de façon dominante via les projets et programmes, interroge l'ADM : toutes les dimensions de l'appui aux CT prévues dans les missions de l'ADM sont-elles remplies, totalement ou partiellement ? Ce questionnement préside à la constitution d'un axe stratégique de renforcement des capacités visant à conforter un appui aux collectivités et répondant à leurs besoins. Il en est de même pour le nombre de collectivités prises en charge à travers les projets car dans sa mission, l'appui de l'ADM est destiné à l'ensemble des collectivités du Sénégal.

Axe stratégique 3 : Renforcer les compétences individuelles et organisationnelles de l'ADM. Les évolutions des activités de l'ADM comme le maintien de l'appui diversifié aux CT exigent des adaptations de son système d'organisation afin de mieux répondre à ses missions, voire à les diversifier. D'autre part, l'évolution des connaissances et des besoins en matière de développement local implique une mise à niveau des savoirs et savoir-faire des agents afin de maintenir le niveau des compétences de l'institution et de la rendre apte à répondre aux sollicitations des CT. Cette exigence, prioritaire pour les agents permanents, peut concerner aussi des experts recrutés en fonction des projets, qui arrivent avec leurs propres savoirs spécialisés, et nécessitent une mise à niveau relative à la particularité des missions de développement local et d'appui aux CT. Un renforcement des capacités s'avère nécessaire en matière de connaissances et savoir-faire relatifs d'une manière générale au développement local, à

la gestion de projets, gestion des contrats, passation des marchés etc.) mais aussi plus spécifiquement dans tel ou tel domaine d'expertise sollicité pour l'appui aux CT.

Axe stratégique 4 : Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective. Le fonctionnement de l'ADM fractionné en différents projets peut induire un renforcement de l'individualisme professionnel au sein de l'organisation. En résulte un besoin de construire une intelligence collective par un partage plus généralisé des informations. L'enrichissement collectif des savoirs et savoir-faire de l'ADM du fait des contributions individuelles consolide l'institution dans sa notoriété et sa capacité à intervenir auprès des CT, et par voie de conséquence consolide aussi les expertises individuelles. Le plan de renforcement des capacités devra appuyer l'ADM dans les modalités de construction de cette intelligence collective par la contribution de chacun à un système de préservation, de conservation et de diffusion des connaissances acquises.

2.2 Les résultats attendus du plan de renforcement de capacités

Les résultats attendus sont :

Axe 1 : Consolider la légitimité institutionnelle de l'ADM

1.1 L'ADM dispose de plusieurs scénarios sur les changements de statut possibles et ses différents impacts, permettant d'assurer sa pérennité et renforcer son positionnement institutionnel.

1.2 L'ADM met en œuvre une démarche basée sur la qualité et obtient la certification ISO 9001.

Axe stratégique 2 : Conforter l'appui aux collectivités territoriales

2.1 L'ADM dispose d'une évaluation des effets de son plan stratégique 2016-2025 pour la période écoulée.

2.2 L'ADM dispose d'un plan stratégique 2016-2025 réajusté ainsi que d'un plan opérationnel pour les années restant à couvrir.

Axe stratégique 3 : Renforcer les compétences individuelles et organisationnelles de l'ADM

3.1 Le personnel technique de l'ADM est renforcé en matière de développement local (recrutement / redéploiement interne ; formation).

3.2 L'équipe GRH de l'ADM est renforcée (recrutement) et dispose des compétences en matière de gestion administrative du travail et de démarche globale de GRH.

Axe stratégique 4 : Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective

4.1 L'ADM dispose de nouveaux outils numériques et d'une démarche renforcée de communication interne.

4.2 Les archives techniques de l'ADM sont capitalisées et valorisées au centre d'un « business plan ».

3. Contenu de la mission d'assistance technique

3.1 Les objectifs de la mission d'assistance technique

L'objectif de la mission est d'accompagner l'ADM dans la mise en œuvre de son plan de renforcement de capacités. Il s'agit plus précisément d'accompagner l'ADM dans :

- la consolidation de son positionnement institutionnel ;
- la consolidation de sa fonction d'appui aux CT ;
- le renforcement de ses compétences individuelles et organisationnelles ;
- la construction de cette intelligence collective par la contribution de chacun à un système de préservation, de conservation et de diffusion des connaissances acquises.

3.2 Tâches de l'assistance technique

Il est attendu que le consultant apporte un appui global à l'ADM dans la réalisation de l'ensemble du plan de renforcement des capacités. En lien étroit avec les points focaux désignés par l'ADM, le consultant assure, en rapport avec l'ADM, une fonction de coordination des différentes actions de l'équipe d'assistance technique. Cette fonction permet un suivi des réalisations. Le consultant est également chargé de proposer des ajustements lorsque le contexte l'exige et de procéder à l'assurance qualité des interventions et des produits livrés.

Le plan de renforcement des capacités est structuré autour de 17 actions présentées dans le tableau en page suivante. Le consultant contribuera à la mise en œuvre, sous l'autorité de l'ADM et en lien étroit avec les services concernés, de plusieurs de ces actions décrites ci-dessous. Elles consisteront en la réalisation de travaux, études et formations spécifiques concernant l'ensemble des 4 axes du PRC. Pour chacune de ces actions, le consultant aura la charge de :

- mobiliser l'expertise adaptée évoluant dans le passé à l'international avec des missions similaires ;
- proposer une méthodologie de mise en œuvre de l'action en concertation avec l'ADM ;
- assurer en rapport avec l'ADM la mise en œuvre de l'action ;
- faire le bilan de chaque action réalisée en apportant un éclairage sur les conditions permettant d'assurer la durabilité des effets produits.

Parmi les 17 actions du PRC, 4 actions (démarche qualité, renforcement sur TOMPRO, appui au recrutement et renforcement sur SharePoint) seront mises en œuvre par des prestataires sénégalais spécialisés ;. Pour ces 4 actions, il est attendu que l'assistance technique, en étroite collaboration avec l'ADM, assure :

- l'élaboration des termes de référence,
- un appui-conseil pour la sélection du prestataire,
- le suivi des prestations,
- l'assurance qualité des interventions.

Deux (02) actions sont en cours avec l'appui du Bureau organisation et méthodes (BOM) et concernent l'analyse, et la révision du PS qui découlera sur l'élaboration d'un Plan opérationnel pour les années restant à couvrir.

Les 03 actions restantes concernant l'analyse comparative du statut d'association et du statut d'agence, le renforcement des moyens de travail (équipement) et des locaux seront entièrement mises en œuvre par l'ADM.

Axes stratégiques et actions		Action mise en œuvre par le consultant en concertation avec l'ADM	Appui-conseil pour le recrutement d'un prestataire externe local	Mise en œuvre exclusive par l'ADM
Axe stratégique 1 : Consolider la légitimité institutionnelle de l'ADM				
1.1	AT pour une analyse comparative du statut d'association et du statut d'agence afin de définir le choix de statut le plus adapté à l'ADM			X
1.2	AT au développement d'une démarche qualité via la certification ISO 9000 de l'ADM et à l'examen de l'opportunité d'une déclaration d'utilité publique de l'ADM.		X	
Axe stratégique 2 : Conforter l'appui aux collectivités territoriales				
2.1	AT à la réalisation d'une enquête indépendante auprès des CT sur les acquis et effets du Plan stratégique 2016 – 2025 pour la période écoulée (2016 – 2022).			X
2.2	Appui à l'élaboration d'un Plan opérationnel déclinant le Plan stratégique 2022-2025 pour les années restant à couvrir			X
Axe stratégique 3 : Renforcer les compétences individuelles, organisationnelles et la gouvernance de l'ADM				
3.1	AT au redéploiement interne, voire au recrutement, afin de renforcer l'efficacité de l'ADM en matière de développement local.	X		
3.2	AT au Plan de formation des personnels en développement local et appui aux collectivités	X		
3.3	Assistance technique pour un renforcement de capacités sur la gestion administrative du travail (séminaire)	X		
3.4	Renforcement de l'équipe de GRH (recrutements)		X	
3.5 - a	Renforcement des moyens et outils de travail : équipement (bureaux, aménagement des locaux, équipement informatique ...).			X
3.5 - b	Infrastructure : location ou achat de locaux adaptés			X
3.6	Renforcement de capacités sur TOMPRO		X	
3.7	Formation sur une démarche globale de GRH : - Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation - Elaboration / mise à jour des fiches de description des postes - Mise en œuvre du système de gestion des performances	X		
Axe stratégique 4 : Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective				
4.1	AT à l'organisation d'une communication interne en présentiel renforcée et formalisée.	X		
4.2	Acquisition du logiciel Office 365 (plateforme collaborative et de digitalisation) et formation à son utilisation		X	
4.3	AT à la collecte, au classement, à la gestion des archives, physiques et dématérialisées.	X		
4.4	AT à la capitalisation et valorisation des archives : transformation des données d'expertises en connaissances susceptibles d'être vulgarisées ; modalités pratiques de diffusion ; choix des publics destinataires.	X		
4.5	AT à l'élaboration d'un « business plan » relatif à la valorisation des données et des compétences, dans le respect des missions, des valeurs et du statut juridique de l'ADM.	X		

Chacune de ces actions est détaillée par une fiche action spécifique en annexe.

a. Méthodologie attendue

Il est attendu du prestataire la présentation d'une méthodologie précise permettant la mise en œuvre des différents axes du plan de renforcement de capacités, en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- Un mode de travail collaboratif et participatif est attendu tout au long de la mission et sur chacune des tâches énoncées, permettant de mettre l'ADM au cœur de cette mise en œuvre ;
- Un mode de pilotage souple et resserré permettant un suivi rapproché des différentes composantes, de lever les obstacles et de procéder à des réajustements rapides pour une mise en œuvre efficace ;
- Un appui perlé à distance du chef de mission international permettant une bonne coordination des interventions sur la durée du projet ; avec des interventions sur place (notamment pour la réalisation des actions de l'axe 2) et des interventions à distance.
- Un monitoring souple du PRC permettant un suivi précis de la mise en œuvre des différentes tâches ;
- Une méthode de capitalisation des acquis tout au long de la mise en œuvre permettant d'assurer la durabilité des changements produits à l'issu du PRC.

4. **Calendrier et livrables**

La mission est prévue sur une durée de 36 mois, avec un démarrage planifié en xx 2023 (*à adapter par l'ADM et l'AFD suivant le calendrier du marché*). Un planning prévisionnel de la mise en œuvre du PRC a été élaboré conjointement avec l'ADM sur la période 2022-2024 et est présenté ci-après. Le prestataire est libre de proposer une version actualisée et affinée de celui-ci tout en tenant compte des ordres de priorités des tâches.

En termes de livrables, il est attendu :

- La production d'un rapport de démarrage, actualisant le programme de travail et la méthodologie de mise en œuvre du PRC, au plus tard 3 semaines après le début du marché.
- La production de rapports d'avancement semestriels faisant le point sur l'avancement des axes et actions, des obstacles rencontrés et des éventuels ajustements à mettre en œuvre.
- La production d'un rapport final de mission, dressant le bilan de la démarche et permettant à l'ADM de disposer de pistes d'actions afin d'assurer la durabilité des changements produits.

En outre, avant la mise en œuvre de chaque action, il est attendu que le prestataire transmette à l'ADM et l'AFD une note méthodologique au plus tard 15 jours avant le début de la mise en œuvre de l'action. La production de livrables spécifiques est attendue pour une série d'actions. Ces livrables devront être transmis à l'issue de chaque action et intégrés dans le rapport final de mission. Il s'agit des éléments suivants :

Actions	Livrables
1.1	Étude comparative des différents statuts possibles de l'ADM
2.1	Rapport d'enquête auprès des collectivités
2.2	Plan opérationnel déclinant le Plan stratégique 2022-2025
3.1	Etude organisationnelle sur le redéploiement interne
4.1	Rapport d'étude sur le renforcement de la communication interne
4.5	Business plan relatif à la valorisation des données et des compétences

Les termes de référence des actions 1.2, 3.4, 3.4 et 4.2 seront également considérés comme des livrables à part entière.

Les versions provisoires des livrables seront remises par le Consultant à l'ADM et à l'AFD en version électronique (formats pdf et Word) pour avis. L'ADM et l'AFD pourront transmettre leurs éventuels commentaires sur les livrables par tous les moyens dans un délai maximal de 15 jours ouvrés après la remise du livrable. Ces commentaires devront être pris en compte par le Consultant dans un délai maximum de 10 jours ouvrés. Ce processus pourra être renouvelé tant que l'ADM et/ou l'AFD ne seront pas satisfaits des livrables. Le livrable ne sera validé que sur décision explicite de l'ADM et de l'AFD.

La qualité des livrables sera notamment analysée sur la base des critères suivants :

- la clarté et la lisibilité du livrable ;
- le respect du périmètre de la prestation demandée ;
- le caractère opérationnel des conclusions des livrables.

No	Intitulé de l'action	Niveau de priorité	2022				2023				2024			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Coordination du programme d'assistance technique	1												
Axe stratégique 1 : Consolider la légitimité institutionnelle de l'ADM														
1.1	AT pour une analyse comparative du statut d'association et du statut d'agence afin de définir le choix de statut le plus adapté à l'ADM	1												
1.2	AT au développement d'une démarche qualité via la certification ISO 9000 de l'ADM et à l'examen de l'opportunité d'une déclaration d'utilité publique de l'ADM.	3												
Axe stratégique 2 : Conforter l'appui aux collectivités territoriales														
2.1	AT à la réalisation d'une enquête indépendante auprès des CT sur les acquis et effets du Plan stratégique 2016 – 2025 pour la période écoulée (2016 – 2022).	1												
2.2	Appui à l'élaboration d'un Plan opérationnel déclinant le Plan stratégique 2022-2025 pour les années restant à couvrir	1												
Axe stratégique 3 : Renforcer les compétences individuelles, organisationnelles et la gouvernance de l'ADM														
3.1	AT au redéploiement interne, voire au recrutement, afin de renforcer l'efficacité de l'ADM en matière de développement local.	1												
3.2	AT au Plan de formation des personnels en développement local et appui aux collectivités	1												
3.3	Assistance technique pour un renforcement de capacités sur la gestion administrative du travail (séminaire)	3												
3.4	Renforcement de l'équipe de GRH (recrutements)	1												
3.5 - a	Renforcement des moyens et outils de travail : équipement (bureaux, aménagement des locaux, équipement informatique ...).	2												
3.5 - b	Infrastructure : location ou achat de locaux adaptés	2												
3.6	Renforcement de capacité sur TOMPRO	3												
3.7	Formation sur une démarche globale de GRH	2												
Axe stratégique 4 : Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective														
4.1	AT à l'organisation d'une communication interne en présentiel renforcée et formalisée.	1												
4.2	Acquisition du logiciel Office 365 (plateforme collaborative et de digitalisation) et formation à son utilisation	1												
4.3	AT à la collecte, au classement, à la gestion des archives, physiques et dématérialisées.	2												
4.4	AT à la capitalisation et valorisation des archives : transformation des données d'expertises en connaissances susceptibles d'être vulgarisées ; modalités pratiques de diffusion ; choix des publics destinataires.	2												
4.5	AT à l'élaboration d'un « business plan » relatif à la valorisation des données et des compétences, dans le respect des missions, des valeurs et du statut juridique de l'ADM.	3												

5. Organisation, suivi et évaluation de la prestation

Cette mission sera pilotée par l'ADM et en étroite collaboration avec les points focaux désignés à cet effet : le Responsable de la Cellule de suivi-évaluation et le Responsable des Ressources humaines.

La qualité de la prestation ne sera pas uniquement évaluée sur la qualité des livrables produits mais également sur la qualité du processus mené et les dynamiques engagées au sein de l'ADM.

6. Profils recherchés

6.1 Profils

Le prestataire mobilisera un chef de mission international senior, expert en renforcement institutionnel, qui répondra aux critères suivants :

- au moins 10 années d'expérience en renforcement institutionnel des institutions publiques ;
- expérience avérée en conduite de plan de renforcement de capacités ;
- expérience dans la déclinaison opérationnelle de plan stratégique ;
- expérience avérée dans l'accompagnement des collectivités et l'identification de leur besoins d'appui (la conduite d'enquête auprès des collectivités est un atout) ;
- expérience dans le domaine de la décentralisation et du développement local ;
- au moins 3 expériences dans la coordination d'équipe ;
- au moins 5 années d'expérience en Afrique de l'Ouest.

Entre outre, le prestataire présentera un pool de 5 à 6 experts nationaux seniors permettant de couvrir l'ensemble des domaines d'expertises suivants :

- expérience avérée en renforcement institutionnel ;
- expérience avérée en changement de statuts des organisations sénégalaises et la diversification des sources financements ;
- expérience avérée dans la conduite d'enquête publique (notamment auprès des collectivités locales) ;
- expérience avérée en formation dans le domaine du développement local et de la décentralisation ;
- expérience avérée en formation sur la gestion administrative du travail et la mise en œuvre de démarche globale de GRH ;
- expérience du management des organisations publiques, la gestion des flux d'informations et de la communication interne ;
- expérience avérée dans la gestion des archives ;
- expérience avérée dans la valorisation d'archives techniques ;

7. Documents mis à disposition

- Statuts de l'ADM
- Diagnostic organisationnel de l'ADM
- Stratégie et plan de renforcement de capacités de l'ADM

Annexe – Fiches actions du PRC

❖ Tâches de l’Axe stratégique 1 : Consolider la légitimité institutionnelle de l’ADM

1.1 - Action de RC (Axe stratégique 1, Action RC n°1)				
AT pour une étude visant à identifier le statut le plus adapté pour l’ADM.				
Planification	2022 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l’action RC	L’ADM apparaît en déficit de portage au niveau national en matière de financement du fonctionnement, du fait de l’augmentation des activités de projets et programmes. Les personnels s’interrogent sur sa pérennité dans la mesure où l’institution n’est viable que grâce aux projets et programmes financés par les bailleurs, par définition aléatoires.			
Objectifs de l’action RC	Pour compenser cette fragilité, l’ADM doit imaginer des ressources complémentaires, ce qui doit conduire à déterminer le statut juridique le plus pertinent pour développer une stratégie diversifiée de financements . Le statut retenu doit également contribuer à renforcer la légitimité institutionnelle de l’ADM en secteur concurrentiel .			
Type d’action RC	Étude comparative des différents statuts possibles au regard des missions, des activités de l’ADM, de son potentiel de financements extérieurs, et de sa pérennisation. L’étude recensera et synthétisera dans un premier temps les différentes études déjà existantes. L’étude analysera l’opportunité de déclarer l’ADM, d’utilité publique. L’étude proposera différents scénarios afin de déterminer <i>in fine</i> le type de statut le plus pertinent en indiquant ses avantages et ses inconvénients.			
Durée	20 jours			
Public concerné par l’action	ADM : DG, SG, DAF, directeurs des différents services internes. Ministères de tutelle Association des maires			
Type d’AT, profil de l’intervenant	Consultant national juriste de formation, expert des statuts des organisations rendant un service public et disposant d’une compétence en matière de diversification des financements publics et privés.			
Indicateur de résultat	Le statut le plus pertinent est choisi et acté.			

1.2 - Action de RC (Axe stratégique 1, Action RC n°2)				
AT au développement d'une démarche qualité via la certification ISO 9000 de l'ADM et à l'examen de l'opportunité d'une déclaration d'utilité publique de l'ADM.				
Planification	2022	2023	2024 Janvier à décembre	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	L'ADM agit en secteur concurrentiel auprès des CT au sein même de l'État. Il importe de consolider sa légitimité à agir.			
Objectifs de l'action RC	Renforcer la légitimité institutionnelle de l'ADM placée en secteur concurrentiel implique de faire monter l'institution en certification qualité.			
Type d'action RC	Mise en œuvre d'une démarche de management par la qualité aboutissant à une certification Iso 9000.			
Durée	1 an			
Public concerné par l'action	Les personnels de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Cabinet d'expertise national en management par la qualité, maîtrisant la démarche de certification d'une organisation ISO 9000			
Indicateur de résultat	<ul style="list-style-type: none"> - L'ADM met en œuvre une démarche basée sur la qualité - La certification est acquise 			

❖ **Tâches de l'Axe stratégique 2 : Conforter l'appui aux collectivités territoriales**

2.1 - Action de RC (Axe stratégique 2, Action RC n°1)				
AT à la réalisation d'une enquête indépendante auprès des CT sur les acquis et effets du Plan stratégique 2016 – 2025 pour la période écoulée (2016 – 2022).				
Planification	2022 4 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Obtenir une lisibilité de l'action de l'ADM en direction des communes pour la période 2016-2022 Connaître le point de vue des CT sur les actions conduites par l'ADM à leur bénéfice pour la période 2016 – 2022			
Objectifs de l'action RC	Connaître les champs effectivement couverts et ceux imparfaitement investis au regard des missions et du plan Mieux connaître les besoins en appui des communes Déterminer les améliorations éventuelles à effectuer			
Type d'action RC	Enquête effectuée par un consultant / cabinet indépendant			
Durée	44 jours			
Public concerné par l'action	L'Association des maires Un échantillon de communes rurales Un échantillon de communes urbaines L'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Binôme d'experts national/international : Consultant expert international en renforcement institutionnel, avec expérience dans le domaine de la décentralisation et des enquêtes publiques Consultant expert national en renforcement institutionnel, avec expérience dans le domaine de la décentralisation et des enquêtes publiques			
Indicateur de résultat	L'ADM dispose d'une lisibilité de son action			

Action de RC (Axe stratégique 2) : Pour mémoire, non intégrée au PRC Evaluation à 6 ans (2016 – 2022) de la réalisation du Plan stratégique 2016 – 2025 et adaptation des orientations en fonction de l'évaluation.				
Planification	2022	2023 1 ^{er} trimestre	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	L'évolution en cours de l'ADM vers une action majoritaire via les projets et programmes interroge sur les types d'actions conduites et l'efficience de son activité au bénéfice des communes, au regard de ses missions statutaires et du plan stratégique 2016 – 2025. Une évaluation des actions conduites par l'ADM depuis 2016 conformément aux orientations du Plan stratégique 2016-2025 est nécessaire.			
Objectifs de l'action RC	A partir de l'enquête effectuée auprès des communes (cf. ci-dessus, action RCn°1), évaluer les prestations de l'ADM du point de vue de ses missions statutaires, de ses orientations stratégiques, de son fonctionnement interne, de ses moyens humains et matériels.			
Type d'action RC	Evaluation effectuée en interne par l'ADM			
Durée				
Public concerné par l'action	Les personnels de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Evaluation effectuée en interne par l'ADM			
Indicateur de résultat	L'évaluation est réalisée Les orientations de l'ADM sont confirmées ou adaptées			

2.2 - Action de RC (Axe stratégique 2, Action RC n°2) Elaboration d'un Plan opérationnel déclinant le Plan stratégique 2022-2025 pour les années restant à couvrir.				
Planification	2022	2023 1 ^{er} trimestre	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Suite à l'enquête auprès des CT et à l'évaluation de la mise en œuvre par l'ADM des orientations stratégiques du Plan Stratégique 2016-2025, et aux ajustements opérés, un plan opérationnel est nécessaire pour les années restant à couvrir (2023 – 2025)			
Objectifs de l'action RC	Elaboration du plan opérationnel 2023 - 2025			
Type d'action RC	AT à la conception et à la rédaction du Plan opérationnel 2023 - 2025			
Durée	20 jours			
Public intéressé à l'action	DG SG Ministères de tutelle Cadres permanents de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Binôme d'experts national/international : Consultant expert international en renforcement institutionnel, avec expérience dans le domaine de la décentralisation et des enquêtes publiques Consultant expert national en renforcement institutionnel, avec expérience dans le domaine de la décentralisation et des enquêtes publiques			
Indicateur de résultat	Le Plan opérationnel 2023 – 2025 existe et est mis en œuvre			

❖ **Tâches de l'Axe stratégique 3 : Renforcer les compétences individuelles, organisationnelles et la gouvernance de l'ADM**

3.1 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°1)				
AT au redéploiement interne, voire au recrutement, afin de renforcer l'efficacité de l'ADM en matière de développement local.				
Planification	2022 Mai <----- →	2023 Mai	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Constat de services surnuméraires et de services déficitaires en RH Absence de personnel qualifié pour la gestion et le partage des connaissances Besoin de renforcement des cellules Besoin de renforcement de la gestion des ressources humaines			
Objectifs de l'action RC	Rendre le système d'organisation de l'ADM plus adapté à ses missions et plus performant.			
Type d'action RC	Relancer la mise en œuvre de l'étude organisationnelle de l'ADM et éventuellement d'adapter l'organigramme.			
Durée	1 an en 3 temps (30 jours consultant en 2 temps) : 1. Un temps d'analyse de la situation, des difficultés constatées et de préconisations de redéploiement et/ou recrutement, accompagné par un consultant (avec AT mai 2022) 2. Un temps de réflexion et de mise en œuvre au sein de l'ADM (interne). 3. Un temps d'évaluation de l'organisation mise en œuvre et d'adaptation suite à l'enquête auprès des CT et à l'évaluation du Plan stratégique 2016 – 2025, et aux préconisations (avec AT mai 2023)			
Public intéressé à l'action	DG SG Cadres de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant national expert en management des organisations de service public			
Indicateur de résultat	L'organisation est performante pour la réalisation des missions sous leurs différentes formes			

3.2 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°2) :				
AT au Plan de formation des personnels en développement local et appui aux collectivités				
Planification	2022	2023	2024	2025
	←----- --	----- --	----- --	----- →
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Les personnels permanents de l'ADM et experts contractuels des projets et programmes ont besoin d'une mise à niveau sur plusieurs thématiques du développement local.			
Objectifs de l'action RC	Renforcer l'intelligence collective de l'ADM et sa maîtrise des différents champs du développement local Constituer l'ADM en « Organisation apprenante », où les agents permanents deviennent en continu des coachs-formation pour les experts temporaires.			
Type d'action RC	<ol style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre les formations thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Formation aux principes et cadres juridiques de la décentralisation et maîtrise Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) Formation en planification territoriale Formation au coaching territorial, à l'intermédiation et à l'appui-conseil Formation en gestion de Projet Formation en finances locales et aux mécanismes de financement innovants (fonds vert, PPP, Financements Islamiques...) Formation aux enjeux du développement durable, aux risques et catastrophes Formation de formateur à la maîtrise d'ouvrage communale Formation au système d'adressage des collectivités territoriales Former simultanément dans chaque formation thématique des personnels permanents pour qu'ils deviennent des pôles de référence des différents champs du développement local, afin qu'ils puissent renforcer en compétences spécifiques les experts contractuels de projet au fur et à mesure de leur intégration à un projet ou programme. 			
Durée	2022 à 2024 à raison de 5 jours par formation et un jour de restitution (41 jours). L'ordre de réalisation de chaque formation est à fixer par le service GRH en fonction des besoins de l'institution et des disponibilités temporelles des agents. <i>NB. Le plan de formation est piloté par le service GRH au titre de son expertise acquise en gestion d'un plan de formation.</i>			
Public intéressé à l'action	Personnels permanents et experts contractuels de programmes et projets, selon leur type d'investissement relatif aux différentes thématiques			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Formateur national disposant d'une compétence en formation de formateurs, experts des différentes thématiques de formation			
Indicateur de résultat	L'intelligence collective en développement local de l'ADM est renforcée Les pôles de référence thématiques existent et exercent leur fonction de coachs-formation auprès des experts temporaires			

3.3 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°3)				
Assistance technique pour un renforcement de capacités sur la gestion administrative du travail (séminaire)				
Planification	2022	2023	2024 2 ^{ème} trimestre	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Insuffisance dans la maîtrise de certains aspects de la GAP (législation du travail, prise en charges des activités telles que la gestion des retards et des absences non justifiées, etc.)			
Objectifs de l'action RC	Améliorer le niveau de connaissance de la réglementation du travail Mieux sensibiliser le personnel Permettre aux agents intervenant dans la GRH de s'approprier les textes réglementaires			
Type d'action RC	Formation continue			
Durée	3 sessions de 5 jours chacune et 2 jours par session pour préparation et restitution (21 jours)			
Public intéressé à l'action	Agents intervenant dans la gestion des ressources humaines Tout le personnel			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant formateur national spécialisé en gestion administrative du personnel			
Indicateur de résultat	Personnel chargé de la GRH renforcé en gestion administrative Meilleure prise en charge des aspects de la GRH en rapport avec la législation du travail			

3.4 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°4)				
Renforcement de l'équipe de GRH				
Planification	2022 3 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Ressources humaines insuffisantes pour une prise en charge convenable de la fonction et de là une meilleure prise en charge de la fonction RH			
Objectifs de l'action RC	Mettre en place une équipe de GRH pour une prise en charge efficace des conditions sociales des agents, la gestion optimale des carrières et des compétences ainsi que toutes les autres activités de GRH			
Type d'action RC	Recrutement Réorganisation de la DAF (création d'un service GRH)			
Durée	3 mois			
Public intéressé à l'action	Equipe de GRH (directement) Tout le personnel de l'ADM (indirectement)			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Recrutement interne organisé par l'ADM Sollicitation possible d'un service externe de recrutement (cabinet de recrutement)			
Indicateur de résultat	Equipe de GRH à la hauteur des besoins de l'ADM Meilleure prise en charge de la fonction RH (administrative et prévisionnelle)			

3.5 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°5)				
Renforcement des moyens et outils de travail				
Planification	2022 4ème trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Exiguïté et dispersion des locaux Insuffisance des outils et moyens de travail : meubles de rangement, imprimantes multifonctionnelles, ordinateurs, etc.			
Objectifs de l'action RC	Amélioration du cadre et des moyens de travail			
Type d'action RC	Acquisition d'un local adapté (construction, mise à disposition par l'Etat ou autre moyen) Acquisition d'équipement et outils de travail			
Durée	Plusieurs mois			
Public intéressé à l'action	Tout le personnel			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Partenaires et fournisseurs			
Indicateur de résultat	Disponibilité d'un local adapté à la taille du personnel et des activités de l'ADM Disponibilité des outils et moyens de travail pour tout le personnel			

3.6 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°6)				
Renforcement de capacités sur TOMPRO				
Planification	2022	2023 3ème trimestre	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Diverses activités de gestion du personnel pouvant être prise en charge par TOMPRO encore en mode manuel Utilisation non optimale de TOMPRO (utilisation limitée actuellement à la gestion financière et à la paie)			
Objectifs de l'action RC	Amélioration du dispositif de gestion administrative et des carrières du personnel			
Type d'action RC	Développement de logiciel informatique (logiciel déjà existant, développement de nouvelles fonctionnalités)			
Durée	1 mois			
Public intéressé à l'action	Personnel de la gestion des ressources humaines Autres utilisateurs autorisés			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Fournisseur de TOMPRO à l'ADM Entreprise spécialisée en informatique			
Indicateur de résultat	Accessibilité des autres fonctionnalités de TOMPRO selon les besoins de l'ADM Mise en service des fonctionnalités relatives à la gestion des ressources humaines			

3.7 - Action de RC (Axe stratégique 3, Action RC n°7)				
Renforcement des pratiques de GRH : fiches de poste, évaluation des performances, plan de formation				
Planification	2022 2 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caractère plus ou moins caduque de certaines fiches de postes au regard de l'évolution des postes de travail et des activités Certains postes de travail non décrits 2. Evaluation annuelle faite sur la base des fiches de poste Absence d'objectifs fixés pour l'ensemble des agents 3. Absence de plan de formation du personnel Développement d'un circuit de demandes individuelles de formation 			
Objectifs de l'action RC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre à jour les fiches de postes existantes et décrire les postes nouvellement créés. 2. Donner aux agents et à leurs responsables des références pour l'organisation du travail et la conduite des activités facilitant la performance individuelle et collective. 3. Régulariser le système de gestion des performances en instaurant une évaluation annuelle sur la base des objectifs préalablement fixés. Ces objectifs seront construits à partir des fiches de poste et des objectifs annuels du service, en lien avec les objectifs annuels de l'ADM 4. Formalisation du processus de gestion des formations 			
Type d'action RC	Développement des compétences en GRH			
Durée	30 jours à répartir en 3 temps			
Public intéressé à l'action	Personnel de la DRH (renforcement des compétences GRH) Tout le personnel (bénéficiaire GRH)			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant expert national en formation en GRH			
Indicateurs de résultat	Existence des fiches de poste et mise à jour régulière Existence d'un dispositif complet d'évaluation des performances Existence de plans de formation			

❖ **Termes de référence de l'assistance technique de l'Axe stratégique 4 : Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective**

4.1 - Action de RC (Axe stratégique 4, Action RC n° 1)				
AT à l'organisation d'une communication interne en présentiel renforcée et formalisée.				
Planification	2022 2 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Le développement des communications interpersonnelles par tous moyens numériques a supplanté les pratiques antérieures de communication en présentiel. Celles-ci font maintenant défaut. Il est nécessaire de réinstaurer des pratiques de communication en présentiel régulières et formalisées.			
Objectifs de l'action RC	Réintroduire dans l'organisation un système de communication en présentiel régulier et formalisé, en cohérence avec les exigences des différents services.			
Type d'action RC	Analyse de situation, mise en évidence des besoins en communication collective à satisfaire, préconisation d'un système de communication interne formalisé et efficient			
Durée	15 jours			
Public intéressé à l'action	SG Personnels de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant expert national en systèmes de communication en organisation			
Indicateur de résultat	La communication interne en présentiel est restaurée et régulière			

4.2 - Action de RC (Axe stratégique 4, Action RC n°2)				
Acquisition du logiciel Office 365 avec SharePoint (plateforme collaborative et de digitalisation) et formation à son utilisation.				
Planification	2022 3 ^{ème} trimestre	2023	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Le partage des connaissances n'est pas suffisamment organisé et collectif, et souffre de pratiques de rétention de l'information, involontaires ou non.			
Objectifs de l'action RC	Faire vivre au sein de l'ADM une intelligence collective à partir des intelligences et connaissances individuelles partagées			
Type d'action RC	Acquisition du logiciel Office 365, et formation l'utilisation de SharePoint			
Durée	10 jours			
Public intéressé à l'action	SG Cadres de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Cabinet spécialisé dans la formation à l'utilisation d'outil numérique			
Indicateur de résultat	Le logiciel est régulièrement utilisé par tous pour un partage des informations et des données			

4.3 - Action de RC (Axe stratégique 4, Action RC n°3)				
AT à la collecte, au classement, à la gestion des archives, physiques et dématérialisées.				
Planification	2022 4 ^{ème} trimestre	2023 1 ^{er} trimestre	2024	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Hors d'un stockage et d'un classement papier, la gestion des archives n'est pas satisfaisante : pas d'archivage dématérialisé, difficultés d'accès (autre bâtiment), ensevelissement des connaissances, entrave à une communication élargie et à un partage des connaissances.			
Objectifs de l'action RC	Assurer une gestion efficace et informatisée des archives. Mettre en place un système efficace de consultation et de communication des archives.			
Type d'action RC	Recrutement d'un nouvel archiviste-documentaliste titulaire d'un diplôme de bibliothéconomie, accompagnement à son intégration par son prédécesseur et constitution d'une équipe autour de l'archiviste-documentaliste. Elaboration et partage d'un manuel d'archivage et de sécurisation des données. Acquisition d'un logiciel d'archivage et gestion des données et formation à son utilisation.			
Durée	45 jours fractionnés en plusieurs temps			
Public intéressé à l'action	Archiviste documentaliste recruté Personnels de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant expert en bibliothéconomie			
Indicateur de résultat	Le nouvel archiviste-documentaliste est recruté et compétent Les archives sont numérisées Il existe une gestion performante des archives papier et dématérialisées Les archives sont aisément consultables			

4.4 - Action de RC (Axe stratégique 4, Action RC n°4)				
AT à la capitalisation et valorisation des archives : transformation des données d'expertises en connaissances susceptibles d'être vulgarisées ; modalités pratiques de diffusion ; choix des publics destinataires (CT, institutions sénégalaises intéressées au développement local, institutions de la sous-région, universités, bailleurs, consultants, organismes internationaux...).				
Planification	2022	2023 2 ^{ème} , 3 ^{ème} trimestres	2024 1 ^{er} trimestre	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	Les pratiques antérieures de diffusion des connaissances acquises par l'ADM lors des projets et programmes (publications, formations...) sont tombées en désuétude. Les connaissances acquises sont aujourd'hui insuffisamment capitalisées et valorisées. Il y a là un gisement important qui doit être exploité pour contribuer à renforcer l'appui de l'ADM aux CT par l'enrichissement des connaissances.			
Objectifs de l'action RC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformer les données d'expertises en connaissances susceptibles d'être vulgarisées 2. Revitaliser les pratiques antérieures de diffusion des connaissances 3. Implanter un système d'organisation interne, voire pour partie externalisé (édition, diffusion...) permettant de systématiser la diffusion des connaissances 4. Identifier les différents destinataires et formaliser les modalités adaptées à différents publics. 			
Type d'action RC	Etude, préconisations, accompagnement à la mise en œuvre La rédaction d'un manuel de procédures peut être utile			
Durée	60 jours fractionnés en 3 temps			
Public intéressé à l'action	SG Archiviste-documentaliste Personnel			
Type d'AT, profil de l'intervenant	2 consultants : <ul style="list-style-type: none"> - 1 consultant en organisation et gestion de la communication externe - 1 expert en vulgarisation de connaissances techniques et scientifiques 			
Indicateur de résultat	Les pratiques de transformation des données d'expertises en connaissances transmissibles sont acquises et systématisées. La diffusion des connaissances est de nouveau réalisée et systématisée, auprès de différents publics et selon différents vecteurs.			

4.5 - Action de RC (Axe stratégique 4, Action RC n°5)				
AT à l'élaboration d'un « business plan » relatif à la valorisation des données et des compétences, dans le respect des missions, des valeurs et du statut juridique de l'ADM.				
Planification	2022	2023	2024 3 ^{ème} et 4 ^{ème} trimestre	2025
Situation problème constatée justifiant l'action RC	La diminution des ressources issues de l'Etat fragilise la pérennisation de l'ADM soumise aux aléas des appels d'offre concurrentiels de projets et programmes. Une organisation systématisée de la diffusion des connaissances peut s'avérer une source de financement appréciable pour consolider le budget de l'ADM.			
Objectifs de l'action RC	Consolider l'ADM en lui permettant d'ouvrir un champ nouveau de ressources financières diversifiées via la diffusion des connaissances et compétences acquises			
Type d'action RC	Réaliser l'étude et le business plan nécessaire à la valorisation financière des connaissances acquises			
Durée	30 jours en 2 temps			
Public intéressé à l'action	SG DAF Cadres de l'ADM			
Type d'AT, profil de l'intervenant	Consultant expert en étude préalable à la réalisation d'un business plan			
Indicateur de résultat	Le business plan existe. Certaines pratiques de vulgarisation des données et de diffusion des connaissances sont commercialisées auprès de publics demandeurs.			