



Programme des Nations Unies pour le développement
Document de projet
TCHAD

Intitulé du projet : Projet d'Appui à la Gouvernance Locale et Participative

Numéro du projet : 00126224

Partenaires de réalisation: Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes, ministère de l'Économie, de la planification du développement et de la coopération internationale, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat, Collectivités Locales (Communes), Organisations de la Société Civile (féminines et des jeunes), Consultants, Cabinets conseils en gouvernance.

Date de démarrage : 01/01/2021

Date d'achèvement : 31/12/2025

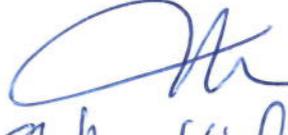
Bref résumé du projet

Le présent projet intitulé « **Projet d'Appui à la Gouvernance Locale Participative** » en abrégé (PAGLP) est initié après une phase pilote de 10 mois de mars à décembre 2020, en vue d'appuyer les efforts du Gouvernement du Tchad dans la mise en œuvre effective du processus de décentralisation instaurée dans le pays depuis 1996 mais qui peine toujours à prendre forme. L'idée qui sous-tend ce projet est d'appuyer le Gouvernement dans la mise en œuvre de son Plan National de Développement. Le projet mettra l'accent sur le renforcement des capacités des citoyens et plus particulièrement les femmes et les jeunes à participer effectivement au développement des communes. L'objectif général du projet est donc de **promouvoir la participation citoyenne en vue d'une gouvernance locale participative, concertée, transparente répondant aux besoins et attentes des populations des communes du Tchad**. Il s'articulera autour de 4 axes à savoir : (i) Implication des acteurs locaux dans le cadre d'une démocratie participative ; (ii) Renforcement des capacités d'offre de services sociaux de base à la population ; (iii) Promotion du Développement socio-économique ; (iv) Renforcement des capacités de gestion, de capitalisation et de partage de connaissances. Quatre produits sous-tendent ces axes et un produit support, à savoir : (i) les capacités des institutions étatiques pour le pilotage, le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées ; (ii) les capacités des communes, des Organisations de la Société Civile y compris celles des femmes et des jeunes sont renforcées afin qu'ils participent conjointement à la consolidation de la bonne gouvernance ; (iii) les capacités des communes sont améliorées pour offrir des services sociaux de base à leurs populations ; (iv) les capacités de mobilisation des ressources et de gestion financière des communes sont améliorées ; et (v) les dispositifs de mise en œuvre, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances opérationnelles sont mis en place pour un meilleur pilotage du projet.

Effet 6 contribuant (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) : D'ici 2021, les institutions étatiques nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés.
Produit(s) indicatif(s) avec marqueur genre : tous les produits du projet considèrent le genre comme objectif important

Total des ressources nécessaires :	39 001 449 USD	
Total des ressources allouées :	TRAC du PNUD :	
	Donateur :	
	Gouvernement :	
	Apports en nature :	
À financer :		

Approuvé par (signatures)¹ :

Gouvernement	PNUD
 	 
Nom en capitale :	Nom en capitale :
Date : 10 AOUT 2021. MAMAMA T. BECHAR CHERIF MINISTRE	Date : 19 / 08 / 2021

¹ Note : Modifiez le bloc des signatures selon qu'il y a lieu

² Le marqueur genre mesure l'investissement du projet dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Choisir un marqueur par produit : G3 (l'égalité des sexes est un objectif principal); G2 (l'égalité des sexes est un objectif important); G1 (contribution limitée à l'égalité des sexes); G0 (pas de contribution à l'égalité des sexes)

TABLE DES ACRONYMES

UNDAF	Plan cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CADELOR	Coordination des Associations de Développement du Logone Oriental
CCC	Cadres de Concertation Citoyenne e (Cadre de Concertation Citoyenne)
CELIAF	Cellule de Liaison des Associations Féminines
CL	Collectivité Locale
COPIL	Comité de Pilotage
CT	Collectivité Territoriale
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
HCCACT	Haut Conseil des Collectivités Autonomes et des Chefferies Traditionnelles
MAT	Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PADLFIT	Projet d'Appui au Développement Local et aux Finances Inclusives au Tchad
PAGLP	Projet d'Appui à la Gouvernance Locale Participative
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RGPH2	2 ^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitat
UGP	Unité de Gestion du Projet

TABLE DES MATIERES

I. ANALYSE DE SITUATION.....	5
1. Contexte de développement complexe.....	5
2. Identification des défis majeurs des communes	6
II. JUSTIFICATION.....	8
1. Pertinence du projet au regard des politiques/stratégies nationales	8
2. Pertinence au regard du contexte actuel et du rôle des autorités locales	9
3. Pertinence au regard des besoins réels des communes et des populations	9
III. STRATEGIE ET THEORIE DE CHANGEMENT PRECONISEE	10
1. Stratégie et théorie de changement préconisée.....	10
2. Choix et caractéristiques des communes cibles	13
IV. OBJECTIFS ET RESULTATS DU PROJET	14
1. Objectifs du projet	14
2. Résultats escomptés	
3. Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés	
4. Partenariat et parties prenantes au projet.....	29
5. Risques et hypothèses.....	29
6. Hypothèses	30
7. Implication des parties prenantes.....	30
8. Coopération Sud-Sud et triangulaire	30
9. Durabilité et amplification.....	31
V. GESTION DU PROJET	31
1. Cadre des résultats	32
2. Plan de suivi et évaluation	42
3. Plan de travail et cadre budgétaire pluriannuel.....	
VI. MODALITES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DU PROJET ...	
1. Dispositif de gestion du projet.....	64
2. Structure organisationnelle du projet	65
VII. DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION.....	66
VIII. ANALYSE DES RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION	67
IX. CADRE JURIDIQUE	69
ANNEXES	72
TERMES DES REFERENCE DES POSTES CLES	73

I. ANALYSE DE SITUATION

1. Contexte de développement complexe

D'une superficie de 1.284.000 km² et enclavé au cœur du continent africain, le Tchad fait partie de l'immense étendue du sahel dont il constitue l'un des plus vastes territoires. Il est, à l'instar des autres pays de cette zone du sahel, confronté aux divers défis liés à l'instabilité politique depuis son accession à l'indépendance en 1960. L'évolution des indicateurs démographiques montre que la population du Tchad estimée sur la base du RGHP2 de 2009 est de 15,1 millions habitants en 2018. D'après les résultats définitifs du RGPH2, les femmes et les jeunes de moins de 15 ans restent majoritaires avec une proportion de 50,6% des femmes. Le taux d'accroissement annuel moyen intercensitaire est évalué à 3,6%. La taille moyenne des ménages est de 5,3 personnes.

Histoire tumultueuse fragilisant le développement du pays : depuis son accession à l'indépendance, le Tchad a connu des crises sécuritaire, institutionnelle, politique, économique et sociale mettant en lumière les faiblesses de son système de gouvernance. Cette période d'instabilité s'est traduite notamment par la fragilisation de ses institutions politiques, des administrations publiques dont les capacités d'intervention ont été fortement affectées, des infrastructures économiques et sociales sérieusement dégradées, l'autorité de l'Etat affaiblie et une cohésion nationale fissurée.

Une économie pas/peu diversifiée : sur le plan économique et social, le Tchad, pays d'agriculture et d'élevage, est devenu très dépendant du pétrole depuis son entrée dans le club des pays producteurs du pétrole. Après deux années de profonde récession dues à la chute du prix du pétrole sur le marché international, l'économie tchadienne a enregistré une reprise progressive, bien que modeste, avant la pandémie de coronavirus (COVID-19). La croissance économique qui s'est établie à 3,2 % en 2019 ne permet pas de relever significativement le niveau de vie des populations dont le taux de pauvreté atteint encore 46,7%, le classant au 186ème rang sur 188 par l'Index de Développement humain. Le taux de chômage est de 5,8 %, celui des jeunes diplômés étant très élevé, passant de 42 % en 2015 à 60 % en 2017 par suite de la récession économique. Comme dans le reste du monde, depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 qui sévit risque de changer radicalement les perspectives économiques au Tchad et faire perdre aux collectivités locales leurs maigres ressources. Il est urgent de soutenir la population la plus pauvre et vulnérable qui pourrait être touchée de manière disproportionnée par les conséquences de la pandémie.

Faible accès aux services sociaux de base : l'accès aux services sociaux de base dans certains domaines a connu de légères avancées mais l'offre reste largement en dessous des besoins dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'eau, de l'assainissement et de la voirie urbaine. En dehors de la capitale du Tchad, le secteur privé reste très faible et les capacités d'ingénierie territoriale privée (bureaux d'études et ONG d'intermédiation) pour accompagner le développement local sont très insuffisantes dans les provinces. Les différents programmes de réforme entrepris par l'Etat se sont traduits par la faiblesse de recrutements

des agents de l'Etat avec pour conséquence, le manque de ressources humaines qualifiées dans les Services déconcentrés, les écoles publiques et les formations sanitaires.

Du fort centralisme de l'Etat à la décentralisation balbutiante : depuis son accession à l'indépendance à nos jours, le Tchad a toujours connu un régime centralisé ne laissant aucune possibilité à la population à la base de décider de son destin. De la Constitution issue de la conférence nationale souveraine tenue en 1993 à celle de 2020 issue du deuxième forum national consacré à l'évaluation des résolutions du premier forum, la forme unitaire fortement décentralisée de l'Etat a été renouvelée et confirmée. Plusieurs textes législatifs et réglementaires et plusieurs institutions ont été adoptés pour constituer le cadre de suivi des performances et des bonnes pratiques de la gouvernance locale. On peut citer entre autres la création du ministère en charge de la décentralisation, l'adoption du Schéma Directeur de la Décentralisation au Tchad, la création d'un Haut Comité Technique Interministériel chargé de la rédaction du cadre législatif et réglementaire, placé sous l'autorité du Premier Ministre. L'ensemble de ces dispositifs institutionnel, technique et administratif devrait permettre au Gouvernement d'envisager sereinement la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation de l'Etat. Malheureusement, depuis sa mise en œuvre, les premières élections locales n'ont été effectives qu'en 2012 et n'ont concerné que 42 communes. Elles n'ont jamais été généralisées et renouvelées. Le transfert des compétences de l'Etat vers les CTD tarde à se mettre en place et à se généraliser. Or la mise en œuvre d'un développement local est fondamentalement basée sur l'instauration d'un système de libre administration et de gestion participative.

2. Identification des défis majeurs des communes

En plus de la capitalisation des enseignements issus de la mise en œuvre de mars à décembre 2020 de la phase pilote du projet dans les communes de Bol et Lai, une démarche participative et inclusive a été adoptée après la première rencontre de cadrage qui a eu lieu avec la coordination du PNUD le 18 septembre 2020, pour l'élaboration du projet. C'est ainsi que des rencontres ont eu lieu, du 19 au 22 septembre 2020 avec les Responsables des services centraux et services techniques déconcentrés de l'Etat ainsi qu'avec le Haut Conseil des Collectivités Autonomes et des Chefferies Traditionnelles à N'Djaména. Ensuite une mission a été effectuée du 2 au 5 octobre à Doba (Logone Oriental) et du 26 au 30 octobre 2020 à Mongo (Guéra) où des entretiens ont été menés avec les Conseils Municipaux de ces communes, des organisations féminines et des organisations des jeunes (antennes CELIAF de Mongo et Doba, Coordination des jeunes du Guéra et CADELOR) afin d'identifier et d'évaluer les besoins réels des populations et des communes. Des outils pertinents d'analyse de situation ont été déployés afin de définir les actions et d'harmoniser les approches. Aux termes de la mission, l'on peut retenir les défis majeurs qui se posent aux communes.

Le défi de la gouvernance locale participative au sein des collectivités locales : aux problèmes purement conjoncturels (faiblesse des ressources, mauvaise organisation etc.) des communes, s'ajoutent des problèmes structurels profonds liés à la gouvernance locale. La faiblesse de gouvernance est due d'abord à l'illettrisme de la majorité des élus locaux qui ne favorise pas l'innovation. Elle est ensuite due à l'impréparation du retrait de l'Etat créant ainsi

la désillusion des populations envers les autorités communales, dépourvues des moyens pour offrir des services attendus d'elles. Ceci crée des tensions et une augmentation de la frustration.

La déconcentration et la décentralisation qui sont les outils importants de la gouvernance, peinent à être réellement mise en œuvre avec l'instabilité des exécutifs communaux au gré des politiques. Certes des élections locales ont été organisées et quelques collectivités territoriales sont mises en place, mais l'on note la (i) faible capacité des élus et des acteurs locaux à gérer les affaires des communes à cause de leur faible niveau d'instruction et leur méconnaissance des textes régissant les collectivités locales ; (ii) la faible capacité institutionnelle et technique des communes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes de développement local et (iii) la faible capacité de mobilisation des ressources (domestique et extérieure) pour offrir des services sociaux de base de qualité (eau, assainissement, voirie) à la population.

Le défi de la remobilisation des services déconcentrés de l'Etat : les services techniques déconcentrés de l'Etat qui devraient apporter les appuis techniques nécessaires aux collectivités locales ne jouent pas effectivement ce rôle. Il ressort des entretiens effectués lors de la mission d'évaluation des besoins des communes de Mongo et de Doba que l'insuffisance des ressources humaines et l'incapacité organisationnelle au niveau des structures administratives et techniques ne permettent pas d'assurer la consolidation des acquis dans les différents secteurs. Les responsables des services techniques déconcentrés méconnaissent les textes régissant la décentralisation. Ils ont une connaissance limitée des priorités/spécificités des populations et ont des ressources techniques réduites pour accompagner les communes dans leurs missions. La faiblesse des mécanismes de participation dans le choix et la gestion des infrastructures, des enjeux de gouvernance au sein des organismes gouvernementaux (fonctionnement opaque des services techniques de l'Etat concernant l'allocation de projets d'infrastructures dans les communes etc.), et l'absence de mécanismes de capitalisation pour la duplication des bonnes pratiques en matière de gouvernance locale sont à l'origine de la léthargie des services techniques déconcentrés de l'Etat qui restent toujours en arrière garde.

Le défi de la participation citoyenne à la vie de la cité : la participation citoyenne à la vie de la cité dépend du degré de compréhension qu'ont les populations de leur rôle et de l'intérêt individuel ou collectif qu'elles peuvent avoir. Ce rôle et les intérêts convergents peinent à s'affirmer au sein de la population en général, mais plus particulièrement des femmes et des jeunes, faute de capacité structurelle et organisationnelle. En effet, il existe plusieurs OSC dans les villes du Tchad. La présence des leaders des communautés et des chefs traditionnels au sein des Cadres de Concertation Communales (CCC) devrait concourir au développement des communes par leur capacité de mobilisation. Malheureusement, celles-ci ne fonctionnent pas correctement faute de capacité organisationnelle et de gestion. Il a été fait état lors de l'évaluation des besoins que les OSC et les CCC ne s'inscrivent pas suffisamment dans une logique de recherche d'autonomie financière. Afin de les inscrire dans le long terme afin qu'elles soient autonomes, il est donc indispensable dans le cadre de ce projet de renforcer

leurs capacités afin qu'elles soient plus dynamiques, inclusives et pérennes. Il va falloir consolider les existants et contribuer à l'émergence des OSC surtout féminines afin qu'elles soient des partenaires actifs dans la mise en œuvre des projets et des programmes de développement communal.

Concernant la jeunesse et la gent féminine à participer à la vie locale, les résultats des investigations montrent que les femmes et les jeunes ne sont pas (ou peu) associés et informés des décisions des conseils communaux. La gouvernance locale est loin d'être participative et inclusive. Au niveau des mécanismes de décision tels que les conseils communaux et les CCC, on constate une sous-représentation des femmes en raison de la lourde charge de travail domestique et des rôles culturels traditionnels et elles sont moins actives dans ces mécanismes. Les femmes et les filles ont un accès limité à l'information, à l'éducation et aux moyens de subsistance. La défaillance du système éducatif à fournir des qualifications adaptées au marché du travail et l'incapacité de l'économie tchadienne à créer suffisamment d'emplois au niveau décentralisé pour absorber une main d'œuvre jeune croissante et féminine réduisent les perspectives professionnelles et économiques des jeunes et des femmes ; les laissant exposés à l'exode et aux autres causes de vulnérabilité. Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie Genre car les interventions passent notamment par le renforcement des capacités opérationnelles/financières et la gouvernance interne des organisations féminines et des jeunes.

II. JUSTIFICATION

Le projet se justifie par sa pertinence au regard des politiques et stratégies nationales dans le domaine de la gouvernance, au regard du contexte et du rôle que doivent désormais jouer les autorités locales et au regard des besoins des communes et des populations.

1. Pertinence du projet au regard des politiques/stratégies nationales

Toutes les constitutions du Tchad, depuis celle de 1996 modifiée en 2005 et 2013 à celle issue du deuxième forum national inclusif de 2020 ont consacré la forme unitaire fortement décentralisée de l'Etat. L'article 215 de cette dernière stipule clairement que « *les collectivités autonomes s'administrent librement par des assemblées élues qui règlent par leurs délibérations les affaires qui leur sont dévolues par la Constitution et par la loi* ». Par conséquent, cette initiative s'inscrit en droite ligne de la loi fondamentale du pays. De même, le Tchad s'est inscrit dans un cycle de planification prospective avec l'élaboration de la vision 2030 : le Tchad que nous voulons, déclinée dans la première phase du plan national de développement (PND) couvrant la période 2017-2021. L'action préconisée s'inscrit globalement dans les axes 2 et 4 du PND consacrés au renforcement de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit (axe 2) et l'amélioration de la qualité de vie de la population tchadienne (axe 4) et contribue à l'effet 6 de l'UNDAF 2017-2021 qui prévoit que « D'ici à fin 2021, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés ». Le projet s'aligne également sur l'effet 2 du Country Program Document (CPD) qui propose que « Les attentes

des citoyens à l'égard de la participation, du développement, de l'état de droit et de la redevabilité sont renforcées par des systèmes de gouvernance démocratique plus performants ». Enfin, l'alignement de l'action avec la signature solution 6 « Strengthen Gender Equality » est évident dans la mesure où elle met l'accent plus particulièrement sur les femmes et les jeunes, qui sont considérés comme des couches vulnérables de la société.

2. Pertinence au regard du contexte actuel et du rôle des autorités locales

Que ce soit par libre choix consenti ou du fait de pressions externes, nous observons de nos jours que la grande majorité des pays s'oriente vers une certaine forme de décentralisation. Cette évolution modifie profondément le paysage institutionnel dans les pays, puisqu'un nouveau niveau de pouvoir est ajouté au niveau local. De ce fait, les élus locaux sont obligés d'agir en restant proches des citoyens et sont mandatés par la loi pour fournir une vaste gamme de biens et services publics de qualité à la population qui, elle aussi, a la responsabilité de contrôler la qualité de ces services offerts. Plusieurs facteurs d'incitation ont contribué à cette évolution que le projet doit contribuer à mettre en exergue : l'échec du développement par le haut qui a caractérisé le Tchad, marqué par une centralisation extrême; la reconnaissance du rôle potentiel et de la valeur ajoutée des autorités locales dans la promotion du développement local et la réalisation des ODD ; la quête par les populations, d'efficacité accrue en matière de fourniture des services sociaux de base (santé, éducation, eau et hygiène/assainissement, etc.), en veillant notamment à ce que les femmes et les jeunes aient davantage accès; l'impératif mondial de démocratisation et de bonne gouvernance, qui a attisé l'exigence de la société civile en faveur de la démocratie locale et d'autorités locales responsables; l'essor d'approches de développement participatives, permettant une vaste palette de nouveaux acteurs de se faire entendre et de participer aux processus politiques, aux côtés des autorités locales, notamment en exerçant des pressions pour être reconnus comme des partenaires de dialogue et comme des bénéficiaires des services publics etc. le projet est pertinent au regard de tout ce contexte ci-dessus auquel il va adresser des interventions appropriées.

3. Pertinence au regard des besoins réels des communes et des populations

Le projet répond aux besoins des communes et des populations cibles identifiés selon une démarche participative. Lors de la mission d'évaluation des besoins et l'exploitation des documents afférents à la phase pilote, peu d'éléments attestent d'une réelle satisfaction des besoins des communes et des populations. Parmi les multiples raisons évoquées de cette carence, figure en première place la faible gouvernance (administrative, organisationnelle, financière, structurelle, humaine) des communes. Cette faiblesse, selon les autorités locales, est due au manque de maîtrise de leurs rôles ; aux motivations politiques qui induisent l'ingérence politique dans la gestion des collectivités locales ; au manque d'autonomie financière (mauvaise utilisation de la notion d'unicité de caisse) qui prive les communes de la fourniture des services sociaux de base à la population ; à la réticence des services financiers de l'Etat à transférer aux communes leurs propres ressources ; au manque d'outil de planification et de gestion financière.

Quant aux relations entre les communes et les OSC (organisations féminines et des jeunes), il a été aussi relevé la réticence des exécutifs communaux à s'associer à celles-ci. Le caractère nouveau de l'approche de la gouvernance locale et l'absence de conseils et d'orientations pratiques sur la mise en place de telles consultations, ainsi que des capacités insuffisantes de part et d'autre font que personne ne s'interroge sur la nécessité de faire participer toutes les composantes à la gestion des affaires publiques locales. Le cas des organisations féminines et des jeunes est le plus patent. Comme conséquences : la gestion des communes est moribonde, les communes manquent de moyens pour satisfaire aux besoins des populations ; les élus locaux ne jouent pas leurs rôles tels que la constitution les leur reconnaît (délibération libre sur les affaires de la communes) ; confiscation des ressources par la tutelle qui s'exerce de manière illégale ; désintéressement des populations des affaires locales ; marginalisation de certaines catégories de population ; manque d'hygiène et d'assainissement, insalubrité ; manque d'eau et dégradation des ouvrages d'assainissement, etc. Ce projet trouve toute sa pertinence dans le profil socioéconomique difficile du pays, le changement climatique qui perturbe le niveau de vie des populations, la sévérité de la pauvreté et la nécessité de contribuer à la réussite du processus de décentralisation, considéré comme une approche incontournable pour asseoir les bases d'un développement durable et participatif.

Malgré les efforts déployés par le Gouvernement pour créer un environnement juridique et institutionnel favorable à la décentralisation et à la gouvernance locale et la volonté des partenaires au développement d'accompagner la réalisation des ODD, force est de reconnaître que le Tchad reste confronté à de nombreux défis de développement dont la gestion durable des ressources naturelles, la gouvernance locale, l'accès aux services sociaux de base, l'emploi et l'encadrement des jeunes, l'accès des femmes aux facteurs de production et surtout aux sphères de décisions.

III. STRATEGIE, THEORIE DE CHANGEMENT PRECONISEE ET CHOIX DES COMMUNES

La réussite de la décentralisation et de la gouvernance locale participative ne sera effective que si elle s'inscrit dans une démarche holistique, inclusive et participative avec des objectifs réalistes et réalisables visant un changement concret dans le contexte décrit plus haut et orientés selon les caractéristiques spécifiques des communes.

1. Stratégie et théorie de changement préconisée

La stratégie doit être bâtie sur des orientations pour surmonter un certain nombre des principaux défis décrits ci-haut à savoir : (i) le bas niveau d'instruction des élus locaux. En effet, faute des statistiques exhaustives sur l'état des conseils communaux, il a été relevé que la majorité des élus des 42 communes est illettrée. Il s'en suit qu'en l'état actuel des choses, le niveau d'ensemble est faible et ne saurait garantir une gouvernance locale participative de qualité si des mesures adéquates ne sont pas prises ; (ii) la faiblesse de l'animation territoriale du fait que les acteurs de la chaîne de la gouvernance locale (services déconcentrés de l'Etat, leaders des organisations de la sociétés civiles, acteurs du secteur privé, leaders d'opinion etc.) ne maîtrisent pas ce nouveau paradigme, source de leur non-participation à la vie locale et l'instabilité institutionnelle qui caractérise l'administration publique; (iii)

L'insuffisance des outils de planification et la faiblesse du niveau général des ressources budgétaires des communes, situation entretenue par l'absence d'études d'assiettes fiscales et le manque d'investissements publics pour satisfaire les besoins des populations; (iv) le manque de mobilisation et de valorisation des savoirs endogènes pour soutenir le développement local; (v) le manque de stratégies d'animation économique locale pour promouvoir l'émergence d'entreprises locales dynamiques et stimuler les échanges économiques et la création des ressources propres etc.

Sur la base des contraintes et lacunes exposées ci-dessus, une stratégie d'inversion de tendances par un meilleur partenariat entre les acteurs du secteur public, de la société civile et du secteur privé est privilégiée. Sa valeur ajoutée sera principalement de contribuer à enrichir les expériences d'accompagnement de la décentralisation dans le pays, de consolider à l'échelle nationale les acquis méthodologiques de développement local des projets et programmes² antérieurs du PNUD et des autres partenaires techniques et financiers et surtout, de dynamiser le partenariat au niveau local autour d'une offre consistante d'appui-conseil pour le renforcement des capacités des communes et une offre d'investissement au profit des communautés à la base.

La logique d'intervention envisagée pour la mise en œuvre du projet sera basée sur l'approche participative impliquant tous les acteurs concernés par le projet à tous les niveaux, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à la mise en œuvre et aux suivis/évaluation. La théorie du changement, par niveau, qui sous-tend les interventions est la suivante :

- **Au niveau des collectivités locales ciblées :** si les capacités institutionnelles et opérationnelles des communes et des élus locaux sont renforcées et s'ils connaissent mieux leur rôle et qu'ils impliquent tous les acteurs de la gouvernance locale, alors ils seront performants et à même d'offrir les services sociaux et publics de base aux populations, ainsi la confiance des populations dans les institutions locales sera rétablie et elles participeront mieux au développement de leur ville.
- **Au niveau des services techniques déconcentrés de l'Etat :** Si les capacités stratégiques et opérationnelles des services techniques déconcentrés de l'Etat sont renforcées, alors ils appuieront mieux les communes dans l'élaboration des outils de planification et de gestion qui tiennent en compte le plan de développement global du pays.
- **Au niveau des OSC (organisations féminines, jeunes, leader religieux et politiques etc.) et autres acteurs du secteur privé :**
 - o Si les organisations de la société civile (les femmes et les jeunes) et les acteurs du secteur privé sont bien formés, informés et s'ils sont mieux représentés au sein des mécanismes de prise de décision et de participation ; alors ils pourront

² PADLFIT, PASILD, PADL-GRN, COM-NORD (GIZ), RESILAC et le PAG (UE), PRODALKA et PRODABO (BMZ) etc.

défendre leurs intérêts, feront valoir leurs préférences en matière de décisions économiques (individuelles et collectives) et il y aura la paix sociale ;

- o Si le rôle et la contribution économique des femmes et des jeunes sont reconnus et valorisés, et s'ils ont accès aux ressources productives pour saisir les opportunités du marché, alors ils seront plus autonomes et contribueront à la stabilité et au développement de la cité.

Ces voies du changement permettent aux acteurs de la gouvernance locale participative de devenir aussi des acteurs de stabilité. Elles permettent aux populations de mettre à profit leur potentiel de développement, grâce à une meilleure participation inclusive des organisations dans le développement de la cité et l'offre de services sociaux publics de qualité ; et au bout du compte, ce sont une meilleure condition de vie pour tous, une réduction des inégalités et un développement durable plus soutenu qui s'établissent.

Pour appuyer cette dynamique de changement, le projet se focalisera sur deux niveaux de l'approche à savoir le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

- **Au niveau stratégique** : les interventions au niveau stratégique visent à (i) rendre effective la libre administration des collectivités locales, (ii) renforcer la gouvernance locale participative, (iii) stimuler le développement local, (iv) créer une synergie avec les autres projets d'appui à la décentralisation ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers qui appuient la politique de décentralisation ou les politiques sectorielles au Tchad, (v) faciliter la coordination provinciale des interventions et la constitution d'une base de données alimentant le système décisionnel de chaque commune, (vi) accompagner les réflexions sur l'évolution du cadre juridique et institutionnel de la décentralisation et de la gouvernance locale participative, par un soutien au Ministère en charge de l'Administration du Territoire à travers la Direction Générale de la Gouvernance Locale, dans ses missions de pilotage de la décentralisation et de capitalisation des expériences, ainsi que les Départements tutelles des communes.
- **Au niveau opérationnel** : les interventions au niveau opérationnel consistent à (i) appuyer la révision des PDC arrivés à échéance et surtout d'appuyer leur mise en œuvre, (ii) renforcer la maîtrise d'ouvrage communale par la mise en place d'infrastructures et de services accessibles aux populations, (iii) développer un programme d'appui-conseil de proximité pour la gestion communale par la mise à disposition d'une équipe d'animateurs territoriaux pour la promotion des initiatives économiques locales et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, (iv) renforcer la démocratie locale et le système décisionnel communal par la dynamisation des cadres de concertation, la diffusion d'information, le développement d'une base de données axée sur les communes et le soutien à la redevabilité, (v) soutenir des actions de dynamisation du tissu économique local par le développement des infrastructures marchandes, l'organisation et la formation des acteurs économiques locaux, l'initiation de journées économiques communales des opportunités locales, (vi) appuyer la réalisation ou l'actualisation d'études de filières, (vii) appuyer la réalisation

d'initiatives de mobilisation des ressources locales y compris les études d'assiettes fiscales, (viii) accompagner le développement des ressources humaines par un système de formation à la carte au profit des élus locaux, de la société civile et des différents comités de gestion des ouvrages communaux (comités d'assainissement, femmes balayeuses) (ix) capitaliser la mise en œuvre de la décentralisation et la gouvernance locale participative et les actions de plaidoyer à l'endroit des décideurs (étatiques) pour permettre l'atteinte des ODD.

2. Choix et caractéristiques des communes cibles

Des années se sont écoulées depuis que, pour la première fois dans l'histoire du Tchad, des élections communales ont été organisées à titre pilote dans 42 communes (y compris les 10 arrondissements de N'Djaména) consacrant ainsi un début de concrétisation du processus de décentralisation dont les bases ont été jetées avec la conférence nationale souveraine de 1993. A de divers degrés, les communes où ces élections se sont tenues ont évolué. En prélude à l'élaboration du projet, deux communes (Bol et Lai) ont été testées à titre expérimental et deux missions ont été effectuées dans les communes de Doba et de Mongo pour renforcer les données des communes pilotes du projet. Le projet ambitionne étendre l'expérience dans les 32 communes du Tchad ayant connu les élections locales en 2012, exceptées celles de N'Djaména qui bénéficient d'un statut particulier. Aussi, le projet d'appui à la gouvernance locale participative s'adressera-t-il à 32 communes³ selon les besoins de chacune. Le choix est justifié par le mandat du PNUD qui est celui de la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'égalité des droits des peuples. Ainsi, les interventions seront au début vers les communes d'un niveau de pauvreté élevé et où le nombre de projets de développement est faible avant d'être étendues les années d'après aux autres communes plus nanties.

Pour plus d'impact, le projet va implémenter la pédagogie de création de la richesse économique locale en s'appuyant, dans un premier temps, sur les communes qui ont des prédispositions en termes d'initiatives économiques et d'opportunités par rapport à l'accès au marché et la création d'emplois de proximité. Dans un deuxième temps, il s'agira de transformer ces communes en des sites d'expérimentation (communes-écoles) dans un cadre de capitalisation et de diffusion des bonnes pratiques de participation et d'économie locale. En somme, le projet va choisir des provinces qui, au-delà de critères objectifs de pauvreté, présentent de réelles perspectives en termes par exemple de création d'emplois et de revenus, d'existence d'entrepreneurs locaux un peu qualifiés et formalisés, d'amélioration des finances locales pour accroître les capacités d'investissement et de l'offre de services de base aux populations, etc.

³ Abéché, Amdjarass, Am Timan, Ati, Bardai, Bebedjia, Biltine, Bitkine, Bol, Bongor, Doba, Fada, Faya, Fianga, Goré, Goz Beida, Gounougaya, Iriba, Kélo, Koumra, Lai, Léré, Mao, Massakory, Massenya, Mongo, Moundou, Moussoro, Oum Hadjer, Palá, Sarh.

IV. OBJECTIFS ET RESULTATS DU PROJET

1. Objectifs du projet

L'objectif global du projet est de « **promouvoir la participation citoyenne en vue d'une gouvernance locale participative concertée et transparente répondant aux besoins et attentes des populations des communes du Tchad** ».

Cet objectif global se décline en quatre grands axes suivants :

Axe 1 : Renforcement de la participation citoyenne inclusive des acteurs dans le cadre de la démocratie participative ;

Axe 2 : Renforcement des capacités d'offre de services sociaux de base à la population ;

Axe 3 : Promotion du développement socio-économique ;

Axe 4 : Renforcement des capacités de gestion, capitalisation et partage de connaissances.

Les produits suivants sous-tendent ces axes à savoir :

Axe 1 : Renforcement de la participation citoyenne inclusive des acteurs dans le cadre de la démocratie participative

La gouvernance locale participative concerne le processus de prise de décisions des mesures à prendre et des moyens à mobiliser pour la promotion du développement local et de la mise en œuvre de ces décisions. Il est envisagé dans le cadre de cet axe trois produits : il s'agit d'abord que soient conçus et mis en pratique, de nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes, non seulement dans la planification, mais aussi dans la gestion des communes. Ceci est d'autant nécessaire que les populations d'une manière générale et les femmes et jeunes en particulier sont peu impliqués dans la planification, concertation et gestion des affaires locales. Ensuite, que soient renforcées les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et des services techniques déconcentrés de l'État en matière de gouvernance participative, transparente et concertée afin qu'elles soient à même d'impliquer la population; et enfin, que les capacités des organisations de la société civile (y compris des femmes et des jeunes) soient renforcées afin qu'elles s'approprient leur rôle et qu'elles s'impliquent davantage dans le processus de développement des communes.

Il faut dire que si la participation est que l'un des piliers de le plus important de la gouvernance locale, car plus on implique les citoyens et les différents acteurs dans les processus de décision, plus il y a des chances qu'ils suivent dans la mise en œuvre. Il doit donc y avoir un mécanisme de consultation avant la prise de décision mais aussi après la décision pour le suivi. Le but est d'utiliser les ressources du territoire de manière optimale, dans le respect du droit, et qu'à la fin, les citoyens soient satisfaits des services délivrés.

Comme on peut le constater, ces produits sont des réponses adressées, d'une part aux institutions et acteurs locaux de la chaîne de la gouvernance locale, et d'autre part, aux institutions et mécanismes étatiques de gouvernance locale ainsi qu'aux organisations de la société civiles.

Ces produits bénéficieront directement aux élus locaux, aux conseils communaux et aux agents des services communaux au niveau des CL et visera la lutte contre l'illettrisme des élus, la formation du personnel des communes, des mesures d'accompagnement spécifique au profit des femmes maires et conseillères municipales, ainsi qu'aux agents des services déconcentrés de l'Etat (délégués provinciaux de l'agriculture, de l'environnement, d'eau et assainissement, de l'énergie, de l'aménagement du territoire etc.) qui verront leurs capacités renforcées en matière de connaissance des textes et des outils en matière de décentralisation et de la gouvernance locale. Ce produit se traduira principalement par des activités d'appui à l'élaboration (pour les communes qui n'en disposent pas) ou la mise à jour (pour ceux arrivés à échéance) ou encore ceux qui ne sont pas alignés aux ODD) des outils de planification du développement communal (plans communaux de développement, outils de gestion participative, gestion financière, appui à la restructuration des services techniques communaux etc.) ; la formation et l'information sur ces outils.

Cet axe 1 vise trois (3) objectifs spécifiques (OS) qui comportent à leurs tours des produits comme ci-dessous :

OS1.1 : Concevoir et mettre en application de nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes. Les produits suivants sont attendus de cet objectif spécifique. Il s'agit de :

Produit 1.1.1: De nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes sont conçus et mis en pratique ;

Produit 1.1.2: les Plans de Développement Communaux (PDC) et les textes juridiques prenant en compte les attentes des femmes et des jeunes sont élaborés / révisés et adoptés par les CCC ;

Produit 1.1.3: Un système de budget citoyen participatif mis en place ;

Produit 1.1.4: Des modalités de concertation et de coordination entre les communes et les services techniques déconcentrés de l'Etat sont rendues opérationnelles ;

Produit 1.1.5: Les Cadres de Concertation Citoyenne (CCC) pérennes entre les communes et les OSC sont mis en place et opérationnels.

OS1.2 : Renforcer les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et des services techniques déconcentrés de l'Etat en matière de gouvernance participative, transparente et concertée

Produit 1.2.1 : Les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et du Ministère de tutelle en matière de gouvernance participative, transparente et concertée sont renforcées ;

Produit 1.2.2 : La capacité de facilitation des dialogues des femmes élues avec les organisations féminines et des jeunes est renforcée.

OS1.3 : Renforcer les capacités des organisations de la société civile (y compris des femmes et des jeunes) afin qu'elles s'approprient leurs rôles et s'impliquent davantage dans le processus de développement des communes

Produit 1.3.1 : les capacités institutionnelles et organisationnelles des OSC locales pour mobiliser les femmes et les jeunes sont renforcées ;

Produit 1.3.2 : Les capacités des femmes et des jeunes sont renforcées pour une meilleure représentation dans les instances de prise de décision.

Axe 2 : Renforcement des capacités d'offre de services sociaux de base à la population

Les collectivités locales se voient transférées les compétences relevant de leurs missions d'offre de services publics de base (santé, éducation, salubrité, eau et assainissement etc.). Une fois les outils conçus et adoptés et les capacités des agents en charge de leur mise en pratique renforcées, l'offre de services doit être de qualité. Il est envisagé dans cet axe 2 ; deux Produits à savoir : L'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité est facilité ; et les finances locales sont améliorées pour permettre aux communes de financer l'offre de services à la population. Concrètement, les briques à mettre en place pour améliorer la gouvernance locale sont d'abord les finances locales car si les ressources en manquent, le système ne fonctionne pas. Il va falloir étudier tout ce qui est mobilisable au niveau local : impôts locaux, partenariat local, apports des bénéficiaires, etc. La commune est la base mais les acteurs locaux sont concernés. Ensuite, il va falloir travailler spécifiquement avec le secteur privé et les acteurs économiques qui vont amorcer le développement économique local. Le projet essayera de faire en sorte que les conditions telles que l'accès aux crédits, l'accès au foncier, le transport urbain, la sécurité économique, l'assainissement de la ville, etc. leur soient favorables. Le projet va appuyer les communes à travailler sur la délivrance de services de base. Cela va de pair avec le paiement des taxes et impôts locaux car si les services de bases ne sont pas satisfaisants, les citoyens ne peuvent pas comprendre pourquoi ils vont continuer à payer les impôts. C'est ce qui se traduit par la réticence des populations à payer les taxes et impôts.

Le renforcement des capacités d'offre de services consiste à renforcer et à faciliter l'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité (OS2.1) d'une part ; et d'autre part, à renforcer la mobilisation des ressources propres aux communes pour leur permettre de financer l'offre de ces services (OS2.2). Les produits escomptés sont les suivants :

OS2.1 : Renforcer et faciliter l'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité

Produit 2.1.1: Les capacités des administrations communales sont renforcées pour répondre efficacement aux attentes des populations ;

Produit 2.1.2: L'accès des populations aux services administratifs communaux est facilité ;

Produit 2.1.3: La maîtrise des ouvrages et infrastructures communales est assurée

OS2.2 : Renforcer la mobilisation des ressources (finances locales) pour permettre de financer l'offre de ces services

Produit 2.2.1: Les finances locales sont améliorées pour permettre aux communes de financer l'offre de services à la population ;

Produit 2.2.2: Les ressources extérieures aux communes sont mobilisées.

Axe 3 : Promotion du Développement Socio-Economique Local

Trois produits sont attendus : (i) Un processus participatif multi acteur (secteur public local, privé, OSC) est promu et facilité pour le développement de l'économie locale, (ii) les capacités des autorités locales sont renforcées pour promouvoir l'innovation et la diversification économique au niveau local, par la création des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes et (iii) l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes est développé. Cet axe est prévu pour encourager la collaboration public-privé ; permettre de renforcer les capacités des institutions, que ce soit les CT, les organisations de la société civile, l'administration publique, le secteur privé etc. afin que dans un élan de coopération locale entre ces entités mais aussi de coopération verticale, qu'il y ait mutualisation des connaissances, des moyens pour la promotion de l'innovation et pour créer des opportunités d'emplois (création des AGR, accès au crédit etc.)

L'objectif n° 5 des ODD consacre « l'égalité des sexes et autonomisation de toutes les femmes et les filles ». À cet effet, le projet est articulé principalement autour de la participation des femmes et des jeunes autant dans les sphères et mécanismes de décision que dans la recherche de son autonomisation. C'est pourquoi, cet objectif sera opérationnalisé à travers les interventions d'accompagnement des AGR ou petites entreprises informelles tenues par les femmes et les jeunes vers leur formalisation et la valorisation des compétences locales. Une grande importance sera accordée au renforcement des cadres de CCC et une incitation des jeunes intellectuels originaires des communes concernées à s'approprier les enjeux de la gouvernance locale. Il permet le développement d'une base de données pour améliorer le système décisionnel des communes.

Le projet va faire la promotion du développement socio-économique local passe par la promotion et la facilitation du processus participatif multi-acteur (secteur public local, secteur privé) et la promotion de l'innovation et la créativité.

OS3.1 : Promouvoir et faciliter un processus participatif multi acteur (secteur public local, privé, OSC) pour le développement économie locale

Produit 3.1.1 : Un processus participatif multi acteur (secteur public local, privé, OSC) est promu et facilité pour le développement de l'économie locale

OS3.2 : Promouvoir l'innovation et la diversification économique au niveau local en renforçant les capacités des autorités locales, des organisations de la société civile et du secteur privé à créer des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes

Produit 3.2.1 : les capacités des autorités locales sont renforcées pour promouvoir l'innovation et la diversification économique au niveau local, par la création des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes ;

Produit 3.2.2 : L'entrepreneuriat des jeunes et des femmes est développé

Axe 4 : Renforcement des capacités de gestion, capitalisation et partage de connaissances

Afin d'accompagner l'UGP à être performante, cet axe support procède des interventions transversales de (i) Renforcement des capacités institutionnelles de l'équipe de gestion du projet en termes de communication (un plan de communication sera élaboré), de visibilité, de rapportage du projet ; et (ii) de Renforcement des capacités opérationnelles des communes en termes d'appui logistique à la mise en œuvre du projet.

OS4.1 : Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'équipe de gestion du projet

L'objectif de cet axe 4 est de renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'équipe de gestion du projet afin de la rendre performante.

Produit 4.1.1 : La gouvernance institutionnelle du projet est efficace ;

Produit 4.1.2 : La gouvernance opérationnelle de l'UGP est efficace.

2. Les principaux effets attendus du projet

Les principaux effets attendus du projet sont : (i) l'appropriation de la gouvernance locale participative par les élus locaux, les agents communaux et les responsables des services déconcentrés de l'Etat de leur rôle d'accompagnement et d'appui, (ii) une meilleure condition de vie des populations par la satisfaction de la demande locale en matière de services sociaux de base, (iii) l'établissement de la confiance des populations envers les institutions publiques locales par la promotion de la gouvernance locale axée sur l'approche participative citoyenne, la reddition des comptes, l'approche Genre, (iv) une dynamisation du tissu économique local accessible aux femmes et aux jeunes par la promotion de l'économie locale adaptée aux contextes des communes et des stratégies de mobilisation des ressources locales, et enfin (v) le développement et le partage des connaissances par une capitalisation au niveau national des leçons apprises à travers les dialogues sur les politiques de décentralisation et le renforcement des capacités des acteurs à différents niveaux.

3. Les activités prévues

OS1.1 :

Produit 1.1.1: De nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes sont conçus et mis en pratique.

Le diagnostic des besoins des communes effectué lors des missions dans ces communes a montré que toutes les communes ne sont pas pourvues des mécanismes de concertation. Ceux qui existent ne fonctionnent pas comme il se doit faute d'expertise des membres et d'un appui et d'accompagnement de ces mécanismes. Les membres des CCC sensés animer ces mécanismes ne maîtrisent pas leurs rôles et ne sont pas motivés pour revendiquer leur place au sein de la gestion locale. Aussi, les interventions ci-dessous sont-elles préconisées :

Activité 1.1.1.1: appuyer l'élaboration des outils de gouvernance locale participative: les missions d'investigation ont révélé que les communes ne sont pas pourvues des outils de gouvernance tels que les guides de gestion budgétaire, les guides des finances locales, gestion des projets locaux, gestion participative des services publics locaux, guide du développement économique local etc. il s'agira d'évaluer, en fonction des besoins urgents des communes, les outils essentiels et de les élaborer ou réviser pour les adapter aux ODD.

Activité 1.1.1.2: Former les élus locaux et les agents communaux à l'utilisation des outils de gouvernance locale participative élaborés : après avoir élaboré les outils, il va falloir identifier les besoins de formation des élus locaux et des agents communaux à l'utilisation de ces outils. Lors de nos missions, certains élus ont reçu les formations mais pas tous.

Produit 1.1.2: les Plans de Développement Communal (PDC) et les textes juridiques prenant en compte les attentes des femmes et des jeunes sont élaborés / révisés et adoptés.

Nous avons fait le constat que certaines communes disposent des PDC mais dont l'élaboration n'a pas été inclusive. Certains PDC ne sont pas mis à jour et leur application pose un problème. C'est pourquoi le projet va appuyer l'élaboration des PDC pour les communes qui n'en disposent pas et la révision des PDC arrivés à échéance. De même, le cadre juridique sur la décentralisation mérite d'être révisé pour l'adapter aux nouvelles données. Le projet se propose d'appuyer les initiatives du gouvernement allant dans le sens de la révision ou élaboration des textes juridiques y afférents. Il s'agira :

Activité 1.1.2.1: organiser et animer les sessions d'élaboration /révision des avant-projets des PDC : les communes seront appuyées dans l'élaboration ou la révision de leurs PDC afin qu'ils soient en cohérence avec les engagements nationaux et internationaux et surtout basés sur les priorités de développement.

Activité 1.1.2.2 : organiser et animer les concertations de validation des PDC : une fois les avant projets des PDC élaborés, le projet assurera l'inclusivité dans leur validation en organisant et en animant les sessions dédiées.

Activité 1.1.2.3: appuyer l'élaboration/révision du cadre juridique sur la décentralisation et la gouvernance locale : les perpétuelles mutations du niveau de décentralisation constituent une contrainte majeure à l'opérationnalisation de la

décentralisation et du coup de la manière avec laquelle les populations doivent y participer. Le projet appuiera, sous la responsabilité du Ministère de tutelle, l'élaboration ou la révision du cadre juridique de la décentralisation pour une meilleure adaptation.

Produit 1.1.3: Un système de budget citoyen participatif mis en place.

Comme expliqué dans la problématique de développement, les autorités locales et les services techniques déconcentrés de l'Etat ne s'approprient pas bien ce nouveau paradigme qui est la décentralisation et la gouvernance locale. Le document du budget par exemple reste, selon une élue interviewée, « un secret pour le Maire et ses Adjoints ». C'est pourquoi il faut renforcer les capacités des acteurs pour une inclusion dans toutes les démarches de gestion concertée et transparente.

Activité 1.1.3.1: Mettre en place un cadre d'élaboration des budgets citoyens participatifs axés sur les résultats des ODD : certains exécutifs communaux ne connaissent pas les cycles d'élaboration des budgets et ne comprennent pas la nécessité d'impliquer les populations à leur élaboration. Le projet va appuyer les communes à avoir un cadre d'élaboration des budgets citoyens et leur adoption.

Activité 1.1.3.2: Organiser des ateliers d'implémentation des guides du budget citoyen participatif axé sur les ODD : le projet va appuyer l'organisation des ateliers d'implémentation des cadres d'élaboration de ces budgets citoyens

Activité 1.1.3.3: Organiser les concertations avec les acteurs locaux pour la formulation des budgets communaux : chaque année, lors des préparations des budgets communaux, le projet appuiera l'organisation des concertations avec d'autres acteurs locaux pour que les besoins de ceux-ci soient pris en compte dans les budgets.

Activité 1.1.3.4: Appuyer annuellement les sessions d'adoption participative des budgets communaux : le projet va appuyer la participation des autres acteurs aux sessions d'adoption des budgets en mettant l'accent sur la participation des femmes et des jeunes afin que les budgets communaux soient sensibles au genre.

Produit 1.1.4: Des modalités de concertation et de coordination entre les communes et les services techniques déconcentrés de l'Etat sont rendues opérationnelles

L'analyse de la problématique de concertation et de coordination montre qu'il n'existe pas des modalités de concertation et de coordination entre les communes et les services techniques de l'Etat sensés les accompagner. Il y a un décalage total entre les plans de développement communal et les stratégies nationales de développement dont les services techniques étatiques doivent assurer la cohérence avec les PDC. Aussi faudra-t-il :

Activité 1.1.4.1: organiser des ateliers d'évaluation à mi-parcours de l'exécution des PDC : certaines communes disposant les PDC, non seulement ont du mal à mettre en œuvre leurs PDC, mais aussi ne les évaluent pas. Le projet va accompagner les communes dans la mise en œuvre de leur PDC et les appuyer à les évaluer. Deux évaluations à mi-parcours sont nécessaires pour les périodes couvrant les PDC.

Activité 1.1.4.2: Organiser deux (2) ateliers provinciaux d'harmonisation des PDC avec les programmes des administrations déconcentrées pour s'assurer de leur arrimage avec

les stratégies et plans nationaux de développement : le projet va appuyer des ateliers provinciaux d'harmonisation des PDC avec les plans nationaux de développement. Ce qui permettra de mieux impliquer les services techniques de l'Etat dans le suivi de la cohérence des PDC.

Produit 1.1.5: Les Cadres de Concertation Citoyenne (CCC) pérennes entre les communes et les OSC sont mis en place et opérationnels.

Des avis des organisations de la société civile interrogées, les CCC existent dans certaines communes mais ils sont loin d'être inclusifs. En plus des dysfonctionnements de ces CCC, la représentativité de certaines couches des populations est faible. Le projet va appuyer la mise à jour des CCC et les rendre opérationnels. Concrètement, il s'agit de :

Activité 1.1.5.1: Mettre en place/mettre à jour les CCC comprenant les femmes (au moins 30%) et des jeunes et former les membres : le projet va redynamiser les CCC en veillant à la représentation des femmes et des jeunes. Les membres seront formés sur leurs rôles et les méthodes participatives d'intervention en harmonie avec les exécutifs communaux.

Activité 1.1.5.2: organiser des sessions de concertations périodiques avec les acteurs économiques locaux : les CCC une fois mis en place et formés, le projet appuiera les sessions de concertation regroupant les acteurs économiques locaux et les élus locaux.

Activité 1.1.5.3: Elaborer et faire adopter la charte de la participation citoyenne : par souci de ne laisser personne de côté, le projet appuiera des sessions d'échange spécifiques avec des couches les plus vulnérables dont l'accès aux services sociaux de base est rendu plus difficile à cause de leur état (handicapés physiques, malvoyants, malades etc.)

Activité 1.1.5.4: Diffuser les chartes de la participation citoyenne : afin d'évaluer le niveau de participation citoyenne et l'évolution économique des communes, le projet appuiera l'élaboration d'une charte de la participation citoyenne et le faire adopter conjointement par les exécutifs communaux et les CCC. Cette charte définira les normes d'évaluation des progrès des communes.

OS1.2 :

Produit 1.2.1 : Les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et du Ministère de tutelle en matière de gouvernance participative, transparente et concertée sont renforcées.

Afin de surmonter un certain nombre des principaux défis révélés dans l'analyse de la problématique de développement dont le bas niveau d'instruction de la majorité des élus locaux, et conformément à la théorie de changement décrite plus haut, le projet préconise, en dehors de la conception des nouveaux outils et la formation sur l'utilisation de ces outils, le renforcement des capacités en matière de gouvernance locale participative à proprement parlé. Car dans l'état actuel du faible niveau des acteurs de la chaîne de gouvernance locale, il ne saurait avoir un résultat satisfaisant. Il s'agit concrètement de :

Activité 1.2.1.1: Elaborer les supports de formation sur les pratiques de gouvernance locale participative : étant un nouveau paradigme, mal maîtrisé par les acteurs, le projet mettra à la disposition des communes des supports de formation spécifique en matière de gouvernance locale participative.

Activité 1.2.1.2: organiser des sessions de formation sur la gouvernance locale participative (planification participative axée sur les résultats, engagement des OSC, gestion participative des services publics locaux, développement économique local participatif) : le projet appuiera les sessions de formation sur ces thématiques qui feront l'objet des supports de formation ci-haut décrits.

Activité 1.2.1.3: Développer des programmes d'information, d'éducation et de communication du public sur la citoyenneté et le développement local : parallèlement aux formations ciblées sur les élus et les cadres des services déconcentrés de l'Etat, le projet appuiera le développement des programmes d'information, d'éducation et de communication de masse sur la citoyenneté et le développement locale. Cette activité se fera sous forme de sensibilisation, par les canaux les mieux indiqués, du public sur la thématique.

Activité 1.2.1.4: Organiser des voyages d'échange d'expérience entre communes pour partage des bonnes pratiques de gouvernance participative : la capitalisation des meilleures pratiques et des connaissances étant une stratégie valorisante, le projet va financer des voyages d'échange intercommunal et extra communal. Les pays plus avancés en matière de gouvernance locale participative tels que le Mali, le Benin etc. peuvent être visités pour un partage des connaissances.

Produit 1.2.2: la capacité de facilitation des dialogues des femmes élues avec les organisations féminines et des jeunes est renforcée

La participation des femmes dans le développement des communes est confrontée à un double défi : celui de leur faible représentativité au sein des exécutifs communaux ; et celui de la faible capacité de leadership. Le projet va s'attaquer à ces deux défis pour booster la représentation des femmes dans les instances de décision et pour renforcer leur capacité de leadership en appuyant les interventions suivantes :

Activité 1.2.2.1: Organiser des sessions de formation en leadership, techniques de facilitation du dialogue, identification et formulation des besoins des femmes et des jeunes, au profit des femmes élues communales et femmes membres des CCC : les femmes seront mises en capacité de prendre le leadership, d'organiser les organisations féminines, de faciliter les sessions de dialogues où elles peuvent faire entendre les voix féminines et imposer la prise en compte de leurs besoins. Pour ce faire, le projet prévoit former 1920 personnes dont 5 femmes élues et 50 membres des CCC par commune seront concernés par ces formations.

Activité 1.2.2.1: Sensibiliser les femmes sur l'engagement civique (politique, social et économique) au niveau local : Les femmes et les jeunes s'engagent de moins en moins dans la vie civique alors qu'ils sont les plus nombreux. Un appui à la sensibilisation à l'engagement social par la cassure de la barrière culturelle ; et économique par l'autonomisation est nécessaire.

OS1.3

Produit 1.3.1 : les capacités institutionnelles et organisationnelles des OSC locales pour mobiliser les femmes et les jeunes sont renforcées

La problématique de développement a révélé la faiblesse d'organisation des organisations féminines. Le constat a été évident lors des missions d'évaluation des besoins. De la mauvaise organisation au manque de moyens d'action, les organisations féminines peinent à fonctionner et à se faire entendre. Aussi, afin qu'elles s'approprient leurs rôles et qu'elles s'impliquent davantage dans le processus de développement des communes, faudra-t-il :

Activité 1.3.1.1: organiser des sessions de formation provinciale dans les domaines de la mobilisation d'adhérents, interaction avec les autorités locales, planification des activités, mobilisation des ressources des OSC au profit des OSC ciblant les femmes et les jeunes : les formations seront organisées dans trois (3) pools de formations pour permettre aux OSC concernées de se retrouver pour échanger leurs expériences en matière de gouvernance associative.

Activité 1.3.1.1: Appuyer la formalisation et le fonctionnement des OSC : il a été fait état des OSC informelles ne disposant ni autorisation de fonctionner, ni plan d'action ou plan stratégique arrimé aux stratégies de développement national ou communal. Le projet envisage appuyer les OSC, notamment les OSC féminines à être formelles afin de discuter valablement leur place dans les instances participatives.

Produit 1.3.2: Les capacités des femmes et des jeunes sont renforcées pour une meilleure représentation dans les instances de prise de décision

La prise de conscience des femmes et des jeunes de leurs rôles dans les instances de prise de décisions est importante pour assurer leurs droits et de tout leur droit. Il des droits politiques, économique et sociaux.

Activité 1.3.2.1: Sensibiliser les femmes et les jeunes sur leurs rôles dans les instances de prise de décision : les textes actuels de la République n'autorisent pas des candidats indépendants aux élections (présidentielle, législative, locale). Le fait d'appartenir absolument à un parti politique avant de prétendre se présenter aux élections est un facteur qui discrimine les femmes et les jeunes. Pour pallier cette difficulté, le projet va appuyer la sensibilisation des femmes à s'engager dans la vie civique et sensibiliser les partis politiques à inscrire les femmes dans leurs listes aux élections afin d'assurer leur représentativité dans les exécutifs communaux.

Activité 1.3.2.2: sensibiliser les partis politiques à inscrire les femmes et les jeunes sur les listes des candidats aux élections communales : de même, les partis politiques inscrivent rarement les femmes et les jeunes sur leurs électoraux pour des raisons de manque de moyens. Le projet va appuyer la sensibilisation et la formation des femmes et des jeunes sur leurs rôles politiques et civiques.

OS2.1 :

Produit 2.1.1: Les capacités des administrations communales sont renforcées pour répondre efficacement aux attentes des populations :

Les services administratifs communaux sont dans la plupart de cas en difficulté à rendre disponible et accessibles les offres de services administratifs communaux. Par conséquent, le projet va appuyer les capacités des administrations communales afin qu'elles fournissent les biens et services de basé à la population. A cet effet, les activités suivantes seront déployées :

Activité 2.1.1.1: Elaborer des guides simplifiés sur les réglementations à l'intention des agents techniques municipaux : le projet va financer l'élaboration des guides simplifiés à l'intention des agents communaux et ils seront formés sur ces guides ;

Activité 2.1.1.2: Former les agents et cadres communaux à la gestion des services publics locaux et à l'utilisation des guides :

Activité 2.1.1.3: Equiper les services administratifs communaux pour faciliter l'offre de services (matériels informatiques, fournitures et matériels de bureau, moyens roulants, etc.) : à l'issue de la formation, des équipements seront mis à disposition pour moderniser et faciliter la fourniture des services. Il s'agit de matériels informatiques, fournitures et matériels de bureau pour les services sensibles des communes et le matériels informatiques et les motos pour les animateurs territoriaux ;

Activité 2.1.1.4: Former les agents et cadres communaux en informatique : il s'agit de former les cadres communaux à l'utilisation de l'outil informatique et la gestion des bases de données pour faciliter l'offre de service. On s'attend à ce que les usagers bénéficient des services de qualité en perdant moins de temps dans l'attente des services.

Produit 2.1.2 : L'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité est facilité

Une fois l'offre de services est disponible, il va falloir améliorer la demande de services. Il a été relevé que les populations ne savent pas quels sont les services offerts par les communes car celles-ci ne rendent pas assez visibles les services offerts (délivrance des actes d'état civil, permis de construire, etc.). Aussi, le projet appuiera les activités suivantes :

Activité 2.1.2.1 : Sensibiliser la population aux nouvelles modalités simplifiées d'accès aux services administratifs communaux : par l'utilisation des différents canaux de communication afin que les populations aient recours aux services sociaux de base.

Activité 2.1.2.2 : Appuyer la mise en place et le fonctionnement des guichets (ou services) d'information et d'orientation des populations pour faciliter l'accès aux services publics : pour certaines personnes les plus vulnérables et indigents, le manque d'information constitue une barrière au recours des services. Le projet appuiera un service d'orientation à la population, à l'exemple des cliniques juridiques à disposition des populations.

Activité 2.1.2.3: appuyer la mise en place des bases de données facilement accessibles et alimentées par les données provinciales ou nationales : dans le souci de faciliter l'accès à des données, une base des données sera mise en place dans les communes et alimentée par les données provinciales pour besoin de comparaison. Pour ce faire le projet financera le recrutement d'un consultant pour la conception d'une base des données.

Activité 2.1.2.4: Former les administrateurs des bases des données : Les administrateurs des données seront formés à l'utilisation des bases de données afin de réduire le temps d'attente.

Activité 2.1.2.5: sensibiliser et informer en temps réel les populations sur les services publics disponibles : des conventions de services seront signées avec les compagnies de téléphonie mobile pour l'envoi périodique des messages sms sur les services fournis par les communes.

Produit 2.1.3: La maîtrise des ouvrages et infrastructures communales est assurée

La maîtrise des ouvrages et infrastructures communaux est de la compétence fondamentale des communes d'autant plus qu'elle permet d'assurer la meilleure condition de vie de la population et son bien-être. Le projet va appuyer les interventions suivantes :

Activité 2.1.3.1: Sensibiliser la population à la gestion des ordures ménagères et à la salubrité de l'environnement immédiat (défécation à l'air libre, évacuation des eaux usées dans les rues, dépôt des ordures etc.) : c'est le premier point d'entrée compte tenu de la mentalité des populations et leur niveau d'instruction.

Activité 2.1.3.2: Doter les organisations des femmes et des jeunes de petits matériels d'hygiène et assainissement : il arrive que les organisations des femmes et des jeunes veuillent contribuer à l'assainissement des villes mais elles manquent de petits matériels de travail. Le projet appuiera l'acquisition de ces matériels au profit de 4 OSC dynamiques par communes cibles pour leur participation à la salubrité.

Activité 2.1.3.3: Former les organisations des femmes et des jeunes au recyclage des ordures : la problématique de la gestion des ordures a été évoquée plusieurs fois. Le projet va appuyer, en pilote, le tri et le recyclage des ordures ménagères.

Activité 2.1.3.4: Mettre en place des ouvrages de collecte (bacs à ordures) et d'enlèvement périodique des ordures ménagères : le manque de collecteurs des ordures fait que celles-ci sont déposées de manière sauvage. Dans les nouveaux quartiers, le projet va préconiser la pose des bacs à ordures. Une intervention à haute main d'œuvre pour un laps de temps peut renforcer les capacités des organisations des femmes et des jeunes qui seront dotées des petits matériels d'enlèvement des ordures pour rendre salubres les villes sujettes aux inondations.

Activité 2.1.3.5: Doter les organisations des kits d'enlèvement des ordures ménagères (benne, charrette motorisées, pelles etc.) : les bacs à ordures, une fois installés, le projet appuiera l'enlèvement selon une modalité appropriée (charrette, benne ...). Cette intervention peut être concédée aux organisations des femmes et des jeunes qui se disent prêtes à en assurer la mise en œuvre.

Activité 2.1.3.6: appuyer l'extension des réseaux d'eau potable dans les quartiers périphériques : en collaboration avec la SNE, le projet assurera l'extension du réseau d'eau potable en installant les bornes fontaines, notamment dans les quartiers périphériques. Le projet financera 4 bornes fontaines publiques par commune bénéficiaire dans les nouveaux quartiers périphériques où il manque d'eau potable.

OS2.2 :

Produit 2.2.1 : Les finances locales sont améliorées pour permettre aux communes de financer l'offre de services à la population

La problématique de la mobilisation des ressources propres des communes se pose avec acuité. De la mauvaise compréhension de la notion d'unicité de caisse à la faible capacité de mobilisation des ressources par les exécutifs communaux eux-mêmes, il y a des difficultés d'assurer les services aux populations. Les interventions suivantes sont préconisées pour améliorer l'autonomie financière des communes :

Activité 2.2.1.1: appuyer la restructuration des services communaux (assiette fiscale, collecteurs, police municipale etc.) : certaines communes sont mal structurées, ne donnant

pas la possibilité de mobiliser les ressources. Un consultant sera commis pour faire une étude diagnostique et organisationnelle des communes aux fins de leur restructuration.

Activité 2.2.1.2: organiser les séances de plaidoyer sur le principe de l'unicité de caisse à l'endroit des autorités de tutelle, services de finances, chefs d'entreprises etc. : le principe de l'unicité de caisse est mal compris et mal interprété par les Autorités de tutelle, les services financiers étatiques etc. si bien que les ressources des communes sont quasiment « confisquées » réduisant ainsi les capacités financières des communes. Ainsi, 2 sessions seront organisées par commune durant la durée du projet.

Activité 2.2.1.3: Sensibiliser les contribuables des communes sur la nécessité de payer les impôts locaux et taxes communales : cette intervention est adressée suite à la réticence des contribuables à payer les taxes. Le projet va appuyer cette intervention afin que les contribuables comprennent la nécessité de payer les taxes communales.

Activité 2.2.1.4: Appuyer les communes à la création des activités communales génératrices de revenus (Centres d'Accueil, hôtels communaux, cybercafés etc.): le projet va appuyer les communes, une fois l'étude de base faite et le besoin exprimé, à se doter des structures (Centres d'Accueil Communal, cybercafés ou hôtels) pour générer des ressources additionnelles aux communes.

Produit 2.2.2: Les ressources extérieures aux communes sont mobilisées

En plus du fait que les communes n'arrivent pas à mobiliser les ressources propres, la mobilisation des ressources extérieures est encore plus difficile ; alors que des opportunités existent.

Activité 2.2.2.1: organiser les séances de plaidoyer auprès des ONG opérant dans les communes pour leur contribution au financement des PDC : les exécutifs communaux se plaignent du fait que les ONGs, pourtant utilisatrices des services communaux (voirie, eau potable, éclairage etc.) soient indifférentes aux besoins des communes. Le projet envisage appuyer cette intervention pour instaurer un dialogue et inviter les ONGs opérant dans les communes à s'insérer dans le financement des PDC par un mécanisme de mutualisation des ressources pour la prise en charge de certaines activités inscrites dans les PDC (sensibilisation, appui aux structures d'assainissement, formation des femmes et des jeunes tec.)

Activité 2.2.2.2: Appuyer les communes à élaborer des projets de développement local à soumettre aux bailleurs : une des opportunités jamais explorées par les communes est le montage et la soumission des projets aux appels à projet émis par les bailleurs. À cet effet, le projet mettra à disposition des communes, des animateurs de développement local qui les appuieront dans l'élaboration des projets sociaux dont elles seront les porteurs, au profit des populations.

OS3.1 :

Produit 3.1.1 : Un cadre participatif de dialogue (plateformes) multi acteurs pour le développement économique local est introduit

Ce produit est la résultante du manque de mobilisation et de valorisation des savoirs endogènes pour soutenir le développement local. Suivant la stratégie du projet et la théorie de changement qui la sous-tend, il va falloir donner l'opportunité aux femmes et aux jeunes et

reconnaitre et valorisés le rôle et la contribution économique qu'ils peuvent apporter. À cet effet, le projet mettra l'accent sur les interventions suivantes :

Activité 3.1.1.1: Créer un cadre de dialogue secteur public-secteur privé pour la promotion du développement économique local : un cadre qui mettra ensemble les services communaux, les entrepreneurs locaux et les organisations autour des activités qu'ils peuvent être appelés à mener de concert. Les travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre, les Cash For Work etc. peuvent faire l'objet des débats au sein de ces cadres.

Activité 3.1.1.2: Appuyer l'opérationnalisation des cadres pour qu'ils soient opérationnels et dynamiques : le projet appuiera des séances de conversations communautaires appuyées par les animateurs de développement local auprès des communes pour les aider à identifier les activités génératrices de revenus pouvant faire l'objet de mutualisation des moyens.

Activité 3.1.1.3: Effectuer des missions et voyages d'échange d'expérience entre provinces ou à l'extérieur sur le développement de l'économie locale : des avantages comparatifs existent dans certaines régions en matière de dynamisation de l'économie locale. Ces voyages d'échange d'expérience seront sources de capitalisation et de duplication des bonnes pratiques.

OS3.2 :

Produit 3.2.1 : L'innovation et la diversification de l'économie locale sont promues pour la facilitation de la création des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes

Le manque de stratégies d'animation économique locale pour promouvoir l'émergence d'entreprises locales dynamiques et stimuler les échanges économiques et la création des ressources propres est une barrière à l'éclosion d'une économie locale. Les autorités locales devraient être des moteurs par la facilitation des initiatives. Les interventions suivantes seront déployées :

Activité 3.2.1.1: Faire une étude du profil socioéconomique des communes afin de prioriser les interventions suivant le niveau de développement des communes et pour l'identification des filières porteuses : c'est le premier point d'entrée que le projet va appuyer à réaliser

Activité 3.2.1.2: Mettre en place et faire fonctionner des plateformes d'innovation de l'économie locale : les organisations féminines étant plus enclines dans ce domaine, le projet appuiera ces plateformes, sortes de laboratoires des initiatives et de production des idées innovantes en matière de gouvernance locale.

Activité 3.2.1.3: Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des groupements féminins et des jeunes qui mènent des activités économiques : il sera question, sur la base de l'étude du profil socioéconomique, d'attribuer des petites subventions, des outils de production, des intrants, des unités de transformation des produits locaux...) aux organisations entreprenantes pour contribuer au développement de l'économie locale.

Activité 3.2.1.4: Organiser annuellement des « journées économiques provinciales des innovations locales » : une telle journée va susciter des concurrences économiques locales au cours desquelles des communes vont confronter leurs savoir-faire et expériences dans le but de partage de connaissance. Le projet va prévoir des prix d'excellence qui seront attribués aux "communes -modèles" en matière d'innovation.

Produit 3.2.2: l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes est développé

Le situant en droite ligne de l'autonomisation des femmes et des jeunes, ce produit consiste à la mise en œuvre des activités suivantes :

Activité 3.2.2.1: Former les jeunes et les femmes à l'entrepreneuriat ;

Activité 3.2.2.2: appuyer la création des AGR aux femmes et aux jeunes ;

Activité 3.2.2.3 : faciliter l'accès aux marchés aux femmes et aux jeunes.

OS4.1 :

Produit 4.1.1 : La gouvernance institutionnelle du projet est efficace

Produit support du projet, il consiste à faire assurer le pilotage optimal du projet. Les interventions afférentes sont principalement de supervision, d'évaluations et de renforcement des capacités de gestion des ressources humaines affectées au projet.

Activité 4.1.1.1 : organiser la cérémonie de lancement officiel du projet : le lancement officiel du projet marquera le démarrage effectif de celui-ci. Toutes les parties prenantes seront représentées à cette cérémonie au cours de laquelle le projet sera présenté et fera l'objet d'appropriation des autres. Un échange avec les partenaires œuvrant dans le domaine d'appui aux collectivités ou au processus de décentralisation aura lieu pour une meilleure synergie.

Activité 4.1.1.2: Etude de définition des valeurs de base : cette étude sera appuyée dès le premier trimestre par le projet et consistera à renseigner plus exactement les données sur les communes.

Activité 4.1.1.3: Former les membres de l'UGP et les animateurs territoriaux à la gestion du projet : Le projet contribuera au renforcement des capacités de l'UGP par des formations, de l'assistance technique pour le développement des processus et des procédures de travail, des audits et évaluations, de la dotation en équipements et un appui aux missions de suivi sur le terrain.

Activité 4.1.1.4: Elaborer un plan de communication du projet : afin de garantir la visibilité ainsi que le partage des connaissances, un plan de communication sera élaboré.

Activité 4.1.1.5: Effectuer des missions de supervision : les missions seront effectuées semestriellement, soit 10 missions pour la durée du projet.

Activité 4.1.1.6: organiser des évaluations à mi-parcours du projet

Activité 4.1.1.7 : Mener annuellement des audits des comptes du projet : l'audit est exclusivement financier pour certifier les comptes du projet.

Activité 4.1.1.9 : organiser une évaluation finale du projet : cette évaluation est externe pour juger des impacts du projet sur les bénéficiaires.

Activité 4.1.1.10: Appuyer la Direction Générale de la Gouvernance Locale : l'appui à cette Direction se justifie par sa présence dans les missions de suivi du projet, mais aussi dans les cycles de planification du développement local en assurant la cohérence avec les stratégies nationales. Une attention particulière sera accordée à la participation de la Direction Générale dans les interventions de renforcement de capacité dont les communes bénéficieront dans le cadre de ce projet. Elle sera en outre présente dans la mise en œuvre des activités de plaidoyer avec les services techniques et financiers de l'Etat.

Produit 4.1.2 : La gouvernance opérationnelle de l'UGP est efficace : Ce produit est relatif aux ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Les ressources humaines constituant l'UGP et sous la responsabilité du Ministère en charge de l'Administration du Territoire (voir la composition dans le dispositif de gestion du projet)

4. Partenariat et parties prenantes au projet

Un Partenariat fort sera développé autour du projet et sera inscrit dans le cadre de la synergie d'action qui sera instaurée avec le projet d'appui à la gouvernance locale que finance l'Union Européenne. Il faut noter que ce projet va offrir des perspectives de synergie avec les projets de développement ou de promotion économique locale notamment en matière des AGR au profit surtout des femmes et des jeunes que le projet doit aider à susciter dans les communes déficitaires afin d'améliorer les revenus et la circulation monétaire. Ce partenariat va mobiliser un certain nombre de parties prenantes qui sont principalement :

- Le Ministère en charge de l'Administration du Territoire ;
- Le ministère de l'Économie, de la planification du développement et de la coopération internationale ;
- Les gouverneurs des Provinces concernées dans la coordination des activités ;
- Les délégations provinciales de l'Aménagement du Territoire, de l'hydraulique urbaine dans rôle de soutien à l'aménagement du territoire, l'hydraulique de la santé ;
- Les élus locaux ;
- Les cadres de concertation communaux ;
- Les chambres consulaires et les opérateurs économiques privés ;
- Les comités de gestion communaux (eau, hygiène/assainissement) ;
- Les associations de la société civile (organisations féminines et des jeunes) et leaders religieux et traditionnels ;
- Les groupements
- Les Agences du Système des Nations Unies, en particulier le PNUD ;
- Les projets et programmes de coopération opérant dans les communes ciblées ;
- Un partenariat sera développé avec les radios communautaires pour améliorer l'accès à l'information et à la sensibilisation des acteurs. Une revue communale sera publiée trimestriellement pour une grande visibilité des actions.

La grande valeur ajoutée des produits reste la construction d'un lien opérationnel d'une part, entre les institutions locales et étatiques, et d'autre part, entre les niveaux de mise en œuvre de la décentralisation.

5. Risques

Risques potentiels (voir matrice complète des risques et mesures de mitigation en annexe) :

- L'instabilité institutionnelle : le Tchad est sujet à un climat d'instabilité institutionnelle. Cette instabilité perturbe généralement la mise en œuvre des politiques et projets et ne permet pas de se focaliser sur les stratégies nationales prévues;
- La mauvaise organisation des opérations électorales présidentielles et législatives à venir : opérations souvent contestées, la période électorale peut entraver l'action du gouvernement et sa capacité à s'engager dans la relance de la gouvernance ou la réforme de la décentralisation;
- Le manque de volonté politique : engagée depuis 1996, le processus de décentralisation a connu une évolution trop lente à cause du manque de volonté politique et surtout de la réticence dans le transfert des moyens aux collectivités locales;

- La lenteur dans l'opérationnalisation des lois sur les collectivités locales : les lois ne sont pas accompagnées pour l'essentiel de leurs textes d'application. Ce qui crée de confusion dans certaines compétences des communes, toujours exercées par le niveau central;
- Les luttes politiques au niveau national : elles ont souvent des répercussions négatives sur la conquête et la gestion des communes, du fait d'abord que seuls les partis politiques ont le droit de présenter des candidats aux élections communales ; et d'autre part, les halogènes et les femmes ont du mal à être présentés sur les listes des candidats;
- Faible articulation des approches de mise en œuvre de la décentralisation;
- Malentendu entre le PNUD et les autorités locales sur les activités prioritaires à mener;
- La multiplicité des acteurs qui interviennent dans certaines localités rend la mise en œuvre des actions du PNUD compliquées et limite leur visibilité

6. Hypothèses

- Le document du projet est adopté dans le temps requis pour ne pas connaître de retard dans sa mise en œuvre;
- Implication effective des autorités locales et des organisations dans la mise en œuvre du projet;
- La disponibilité des ressources allouées au projet;
- Les conséquences de la covid 19 s'estompent pour libérer l'espace économique;
- La relance de l'économie et le climat social calme.

7. Implication des parties prenantes

Il y a les bénéficiaires directs et indirects du projet. Parmi les bénéficiaires directs, on citera les élus locaux, les exécutifs communaux, les agents des administrations communales, les préfets, sous-préfets, les agents des services déconcentrés de l'Etat, les membres des organisations de la société civile y compris des femmes et des jeunes, les chefs traditionnels et coutumiers, leaders religieux, usagers des services publics locaux qui verront leurs capacités renforcées.

Les bénéficiaires indirects sont la population qui aura les retombés en termes de la qualité de services qui seront fournis par les bénéficiaires directs. On peut aussi citer le Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes via la Direction Générale de la Gouvernance Locale, les institutions telles que le HCTA et au niveau local les prestataires des services, les ONGs, les Bureaux Conseils et Consultants auxquels on fera recours pour des études.

Mener d'une manière participative, le projet impliquera tous les bénéficiaires à toutes les étapes du projet. Le montage du dispositif de gouvernance avec un conseil tripartite, une unité de gestion, un COPIL etc.. garantira l'inclusivité du projet.

8. Coopération Sud-Sud et triangulaire

Dans le souci de partage des connaissances entre sud-sud, le projet a prévu des voyages d'échanges tant en matière de gouvernance locale qu'en matière de développement de l'économie locale. Le projet veillera à ce que les bonnes pratiques en la matière soient capitalisées et partagées. La coopération entre les communes, entre les provinces et avec les villes expérimentées est prévue à cet effet. En dehors de voyages d'échange d'expérience,

L'UGP fera recours, lors des études plus complexes ou d'évaluation, aux expertises externes pour que les nationaux en bénéficient.

9. Durabilité et amplification

Les entretiens conduits avec les acteurs en prélude à la formulation du document de projet ont fait large place au renforcement des capacités comme gage de la durabilité du projet. C'est d'ailleurs pour cette raison que plusieurs interventions se sont focalisées sur cette approche qui, des avis des élus est garante de l'autonomie.

Le dispositif de gouvernance privilégiant plusieurs niveaux (comité de pilotage et UGP) permet de renforcer le niveau d'appropriation du projet. Le recrutement dans leurs communes d'origine, des animateurs communautaires de développement local et le recours à des diplômés sans emplois originaires des communes concernées pour l'éclosion des initiatives économiques garantissent davantage la durabilité du projet.

En outre la mise en place des CCC composés des plusieurs entités et représentatifs va favoriser la création de liens entre les différents acteurs et la mise en place des mécanismes de coopération qui permettront d'assurer la diffusion des bonnes pratiques.

V. GESTION DU PROJET

Le présent document de projet est bâti sur les résultats de la phase pilote complétée par des missions exploratoires dans deux autres communes (Mongo et Doba) par conséquent, il bénéficie des leçons apprises et capitalisées lors de cette phase pilote et des missions. Il est vrai que toute la durée de la phase pilote n'est pas encore achevée et cette phase n'est pas encore évaluée, mais en revanche, les rapports d'étape sur lesquels le projet est construit donnent à espérer que les stratégies adoptées produiront des effets escomptés.

La stratégie adoptée et la théorie du changement préconisée qui ont présidé à la formulation du projet ont suivi une logique et une cohérence dans l'abordage des interventions. Elles se fondent sur une analyse holistique prenant en compte le renforcement des capacités humaines qui est un investissement le mieux structurant, et le renforcement des capacités institutionnelles.

L'accent particulier mis sur le genre est une plus-value plus structurante encore vu l'engouement et le dynamisme de cette couche. Pour éviter de s'éparpiller, le projet va se concentrer sur les communes, véritable et première base de la gouvernance locale. Si ce projet est mis en œuvre, ses effets seront plus visibles sur la vie des populations. La zone d'intervention considérée devra faire l'objet d'une cartographie des autres interventions afin que les projets similaires développés dans les zones d'intervention soient d'une articulation bénéfique et qu'une véritable synergie soit instaurée. C'est le travail qui sera fait dans l'étude des valeurs de base.

Une grande attention sera portée aux interventions à haut impact tant dans le choix des bénéficiaires des activités que dans l'acquisition des matériels. Ainsi, en ce qui concerne les formations, les bénéficiaires seront à même de démultiplier les connaissances acquises. Quant aux matériels et équipements, la procédure de leur acquisition sera rigoureuse et se conformera à la procédure du PNUD pour un choix efficace. L'UGP veillera à ce que les procédures de recrutement et d'acquisition des biens et services pour le compte de ce projet soient respectées.

1. Cadre des résultats

Effet visé tel qu'il est énoncé dans le PNUAD/Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays (Effet 6) : D'ici 2021, les institutions étatiques nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés.										
Indicateurs d'effet tels qu'ils figurent dans le Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays, y inclus la situation de référence et les cibles : Les institutions centrales et locales de gouvernance sont en mesure de s'acquitter de leurs fonctions essentielles pour améliorer l'application du principe de responsabilité, la participation et la représentation.										
Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :										
Intitulé et Numéro Atlas du projet : Projet d'Appui à la Gouvernance Locale Participative au profit des Communes du Tchad (PAGLP)										
PRODUITS ESCOMPTÉS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SITUATION DE RÉFÉRENCE		CIBLES					SOURCE DE VERIFICATION	
		Valeur de base	Année de ref.	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5		FINAL
AXE 1: Renforcement de la participation citoyenne inclusive des acteurs dans le cadre de la démocratie participative										
OSI: Concevoir et mettre en pratique de nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes										
Produit 1.1: les outils de gouvernance locale participative sont élaborés/révisés et mis en œuvre (planification locale axée sur les ODD, gestion budgétaire, finances locales, gestion des projets locaux, gestion participative des services publics locaux, guide du développement économique local)	IOV 1.1.1.1 : proportion des communes ayant appliqué les outils de gouvernance	ND							100%	Rapport d'activités du projet Rapport d'évaluation du projet
	IOV 1.1.1.2: % des femmes et des jeunes formés qui connaissent les nouveaux outils de gouvernance	ND							Au moins 40%	Rapport d'évaluation
	IOV 1.1.1.3 : % des élus locaux et agents communaux ayant bénéficié des formations sur les outils et qui les appliquent	ND							60%	Rapports d'évaluation du projet

Produit 1.1.2: les Plans de Développement Communal (PDC) prenant en compte les attentes des femmes et des jeunes sont élaborés / révisés et adoptés par les CCC	IOV 1.1.2.1: % des communes qui disposent des PDC élaborés, révisés, validés et adoptés	ND								100%	Rapport d'évaluation du projet
	IOV 1.1.2.2: Nombre de textes juridiques sur la décentralisation et la gouvernance locale élaborés/révisés	ND								5	Textes juridiques
Produit 1.1.3: Un système de budget citoyen participatif mis en place	IOV 1.1.3.1: % des femmes et des jeunes ayant pris part à l'élaboration et à l'adoption de budgets citoyens	ND								30%	Liste des participants à la session d'adoption des budgets citoyens
	IOV 1.1.4.1: Nombre de cadres de concertation (CDA, CCA) redynamisés	ND								32	PDC/budgets / rapports d'évaluation du projet
Produit 1.1.4: Des modalités de concertation et de coordination entre les communes et les services techniques décentralisés de l'Etat sont rendues opérationnelles	IOV 1.1.4.2: % des responsables des administrations décentralisées ayant pris part aux ateliers d'harmonisation des PDC et budgets citoyens	ND								au moins 50%	Rapports d'ateliers / rapports d'évaluation du projet
	IOV 1.1.5.1: Nombre des CCC mis en place et opérationnels	ND								32	Procès-verbaux de mise en place des CCC
Produit 1.1.5: les cadres de concertation citoyenne (CCC) pérennes entre les communes et les OSC sont mis en place et opérationnels	IOV 1.1.5.2: % de problèmes résolus par les CCC	ND								50%	Comptes rendus des séances de règlement de problèmes

	IOV 1.1.5.3: % des communes appliquant la charte de la participation citoyenne	ND					100%	Rapport d'enquête
OS 2: Renforcer les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et des Autorités de tutelles en matière de gouvernance participative, transparente et concertée								
Produit 1.2.1: Les élus locaux et les agents des administrations communales sont formés à la gouvernance locale participative	IOV 1.2.1.1: Nombre de supports de formation sur la gouvernance locale participative						1	Rapport de consultance
	IOV 1.2.1.2: Nombre des sessions de formation organisées						64	Rapports d'activités Rapports de formations
	IOV 1.2.1.3: % des communes qui appliquent les règles de la gouvernance locale						100%	Rapports d'évaluation du projet
	IOV 1.2.1.4: Nombre de voyages d'échange d'expérience effectués						5	Documents de voyage / Rapports de mission
Produit 1.2.2: la capacité de facilitation des dialogues des femmes élues et des membres des CCC avec les organisations féminines et des jeunes est renforcée	IOV 1.2.2.1: % des femmes élues locales qui ont organisé et facilité au moins 3 fois un dialogue avec les OSC durant leur mandat						50%	Rapports de dialogues facilités par les élues locales
	IOV 1.2.2.2: Nombre de femmes élues et des membres des CCC formées en leadership, identification et formulation des besoins des femmes et des jeunes						1920	Rapports de formations

	IOV 1.2.2.3: % des femmes et des jeunes qui se sont engagés dans la vie civique					au moins 40%	Rapport d'enquête
OS 3: Renforcer les capacités des organisations de la société civile (y compris des femmes et des jeunes) afin qu'elles s'approprient leur rôle et s'impliquent davantage dans le processus de développement des communes							
Produit 1.3.1: les capacités institutionnelles et organisationnelles des OSC locales pour mobiliser les femmes et les jeunes sont renforcées	IOV 1.3.1.1: Nombre des OSC féminines et des jeunes ayant bénéficié des sessions de formation					64	Rapports de formations
	IOV 1.3.1.2: % des OSC (des femmes et des jeunes) formelles et opérationnelles après la formation					90%	Liste des OSC formelles et opérationnelles
	IOV 1.3.1.3: % des femmes et des jeunes sensibilisés et formés qui connaissent leurs rôles					80%	Rapport d'enquête
	IOV 1.3.1.4: % des femmes candidates aux élections communales par rapport aux hommes					50%	Liste des candidats
	IOV 1.3.1.5: % des femmes élues locaux membres des exécutifs communaux					30%	Liste des exécutifs locaux
Axe 2 : Renforcement des capacités d'offre de services sociaux de base à la population							
OS 2.1: Renforcer et faciliter l'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité							
Produit 2.1.1: Les capacités des administrations communales sont	IOV 2.1.1.1: Nombre de sessions de formation sur la gestion des services publics locaux					32	Rapports de formation

renforcées pour répondre efficacement aux attentes des populations	IOV 2.1.1.2: % des agents ayant bénéficié des formations qui connaissent les règles de gestion des services publics locaux	80%	Rapports évaluation du projet
	IOV 2.1.1.3: Nombre des communes équipées	32	Procès-verbaux de réception
	IOV 2.1.1.4: % des cadres communaux formés en informatique qui utilisent les ordinateurs	100%	Rapport d'activités/évaluation du projet
Produit 2.1.2: L'accès des populations aux services communaux est facilité	IOV 2.1.2.1: % des populations satisfaites des offres de services communaux	60%	Rapports d'enquête
	IOV 2.1.2.2: Communes dotées des guichets (ou services) d'orientation	32	Procès-verbaux de réception des équipements
	IOV 2.1.2.3: % des communes disposant d'une base des données fiables	100%	Rapports d'évaluation du projet
	IOV 2.1.2.5: Nombre d'accords signés avec les téléphones mobiles	32	Conventions
	IOV 2.1.3.1: Nombre des bacs à ordures construits /Nombre des quartiers desservis	160	PV de réception des bacs à ordures
Produit 2.1.3: Appui à la maîtrise d'ouvrages et infrastructures communales	IOV 2.1.3.2: Nombre des organisations des femmes et des jeunes dotées des petits matériels d'assainissement	64	PV de réception du matériel

	IOV 2.2.1.5: % des communes disposant d'une infrastructure marchande (restaurants/hôtels/CA, cybers café communaux)										50%	PV de réception des infrastructures
	IOV 2.2.1.6: % de la subvention de l'Etat dans les budgets communaux mobilisée										100%	Bilan des communes
	IOV 2.2.1.7: % des projets élaborés, soumis aux financements et éligibles										50%	Documents de projet
Axe 3: Promotion du Développement Economique Local												
OS 1: Promouvoir et faciliter un processus participatif multi acteur (secteur public local, privé, OSC) pour le développement de l'économie locale												
Produit 3.1.1: Un cadre participatif de dialogue (plateformes) multi acteurs pour le développement économique local est introduit	IOV 3.1.1.1: % d'augmentation du revenu annuel des organisations										au moins 50%	Rapports d'évaluation
	IOV 3.1.1.2: Nombre de cadre de dialogue Public-Privé mis en place et opérationnels										32	PV de mise en place des cadres
	IOV 3.1.1.3: Nombre de réunions tenues par les cadres de dialogue										320	Compte-rendu des réunions
OS 2: Promouvoir l'innovation et la diversification économique au niveau local en renforçant les capacités des autorités locales, des organisations de la société civile et du secteur privé à créer des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes												
Produit 3.2.1: L'innovation et la diversification de l'économie locale sont promues par le renforcement des	IOV 3.2.1.1: Profil socioéconomique des communes disponible										1	Rapport d'étude
	IOV 3.2.1.2: Nombre d'initiatives économique prises											Liste d'initiatives économiques

capacités des acteurs locaux	IOV 3.2.1.3: % des communes déclarées « communes-modèles » lors des « journées économiques provinciales des innovations locales » organisées																			50%	Compte rendu des journées	
	IOV 3.2.2.1: % d'entreprises créées par les femmes et les jeunes																				30%	Documents d'entreprises
	IOV 3.2.2.2: % des entreprises tenues par les femmes et jeunes dont la gestion est certifiée conforme																				80%	Bilans annuels des entreprises
	IOV 3.2.2.3: % des femmes/jeunes qui ont créé des AGR après la formation																				80%	Liste des AGR
	IOV 3.2.2.4: % d'augmentation du chiffre d'affaire des entreprises																				30%	Rapport d'évaluation du projet
Axe 4 : Renforcement des capacités de gestion et capitalisation et partage de connaissances																						
OS 4.1: Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'équipe de gestion du projet																						
Produit 4.1.1: La gouvernance institutionnelle du projet est efficace	IOV 4.1.1.1 : Cérémonie de lancement officiel																					
	IOV 4.1.1.2 : Etude de définition des valeurs de base																				1	Rapport d'étude
	IOV 4.1.1.3: Nombre de sessions de formation organisées au profit des membres de l'UGP																				2	Rapports de formation

IOV 4.1.1.4: % de personnes interrogées qui connaissent le projet	1																		Plan de communication
IOV 4.1.1.5: Nombre de missions de supervision effectuées	10																		Rapports de mission de supervision
IOV 4.1.1.6: Nombre d'évaluation à mi-parcours	2																		Rapports d'évaluation
IOV 4.1.1.7: Nombre d'évaluation finale	1																		Rapport d'évaluation finale
IOV 4.1.1.8 : Nombre d'audits financiers certifiés conformes	5																		Rapports d'audits financiers
IOV 4.1.1.9 : Nombre de missions de supervision effectuées par la Direction Générale de la Gouvernance Locale	10																		Rapports de missions
IOV 4.1.1.10: taux d'exécution du projet	95%																		Rapport d'évaluation du projet
Ressources humaines de l'UGP																			
Produit 4.1.2: La gouvernance opérationnelle de l'UGP est efficace (RH)	Coordonnateur national de projet recruté et opérationnel	1																	Bulletin de paie
	Expert en économie locale et/ou gestion des collectivités locales recruté	1																	Bulletin de paie
	Expert en Génie civil	1																	Bulletin de paie
	Expert planificateur chargé du suivi-évaluation	1																	Bulletin de paie

2. Plan de suivi et évaluation

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi selon les plans de suivi et d'évaluation ci-dessous :

Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Partenaires Éventuels	Coût Éventuel
Suivre les progrès vers les résultats	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projet vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	Intervention de la coordination du projet en cas de progrès plus lents que prévus.	UGP/communes	
Suivre et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques susceptibles de menacer l'atteinte des résultats prévus. Identifier et suivre les mesures de gestion des risques au moyen d'un registre des risques. Ceci comprend les mesures et les plans de suivi qui ont pu être requis selon les normes sociales et environnementales du PNUD. Des audits seront réalisés conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	La direction du projet identifie les risques et prend des mesures de gestion de ces risques. Elle veille à la tenue et à l'actualisation du registre des risques pour assurer le suivi des risques repérés et des mesures prises.	UGP	
Apprendre	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégrés dans le projet.	Annuelle	L'équipe du projet dégage les leçons appropriées et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.	UGP	
Assurance qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet	Annuelle	La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour	UGP/Communes	

	et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.		éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.		
Revoir et Prendre des mesures correctives	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Annuelle	Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont utilisées pour prendre des mesures correctives.	COFIL/UGP	Voir coûts des évaluations dans le budget
Rapport du projet	Il sera présenté au comité de pilotage du projet et aux parties prenantes clés un rapport d'avancement qui comprendra les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)		UGP/Consultants (pour les évaluations à mi-parcours et finales)	
Revue du projet (comité de pilotage)	Le mécanisme de gouvernance du projet (comité de pilotage) effectuera des revues périodiques du projet pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le comité de pilotage effectue une revue du projet pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés.	Semestriel	Il convient que le comité de pilotage examine toutes les préoccupations relatives à la qualité et à la lenteur de l'avancement du projet et que des mesures de gestion soient prises pour traiter les problématiques mises en évidence.	COFIL/UGP	Budgétisé (suivi)

CADRE BUDGETAIRE ET PLANNING PREVISIONNEL

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITES PREVUES	Planification budgétaire sur 5 ans					Source de financement	Poste budgétaire	TOTAL BUDGET (en USD)
		A1	A2	A3	A4	A5			
Axe 1: Renforcement de la participation citoyenne inclusive des acteurs dans le cadre de la démocratie participative		4 708 333	2 729 167	2 819 746	2 520 833	2 525 362			15 303 442
OS1.1: Concevoir et mettre en application de nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes		3 643 116	1 369 565	1 913 043	1 903 986	1 913 043			7 489 710
P1.1.1: De nouveaux outils et mécanismes qui favorisent la concertation et la participation des populations, notamment des femmes et des jeunes dans la planification et la gestion des communes sont conçus et mis en application	Activité 1.1.1.1: appuyer l'élaboration des outils de gouvernance locale participative	289 855						Consultance	289 855
	Activité 1.1.1.2: Former les élus locaux et les agents communaux à l'utilisation des outils de gouvernance locale participative élaborés	289 855						Formation	289 855

Activité 1.1.3.2: Organiser des ateliers d'implémentation des guides du budget citoyen participatif axé sur les ODD	57 971	57 971	57 971	57 971	57 971	57 971	57 971	Atelier	289 855
Activité 1.1.3.3: Organiser les concertations avec les acteurs locaux pour la formulation des budgets communaux	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	Atelier	1 449 275
Activité 1.1.3.4: Appuyer annuellement les sessions d'adoption participative des budgets communaux	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	Atelier	1 449 275
Sous total produit 1.1.3	927 536	637 681	637 681	637 681	637 681	637 681	637 681		3 478 261
P1.1.4: Des modalités de concertation et de coordination entre les					579 710		579 710	Atelier	1 159 420

communes et les services techniques déconcentrés de l'Etat sont rendues opérationnelles	Activité 1.1.4.2: Organiser un atelier provincial d'harmonisation des PDC avec les programmes des administrations déconcentrées pour s'assurer de leur arrimage aux plans nationaux de développement.	570 652	570 652	579 710	570 652	579 710	579 710	579 710	Atelier	1 141 304
Sous total produit 1.1.4		570 652	570 652	579 710	-	579 710	579 710	579 710		2 300 725
P1.1.5: les cadres de concertation citoyenne (CCC) pérennes entre les communes et les OSC sont mis en place et opérationnels	Activité 1.1.5.1: Mettre en place/mettre à jour les CCC comprenant les femmes (au moins 30%) et des jeunes et former les membres	289 855	289 855						Atelier	289 855
	Activité 1.1.5.2: organiser des sessions de concertations périodiques avec les acteurs économiques locaux	579 710	579 710	579 710	579 710	579 710	579 710	579 710	Atelier	2 898 551
	Activité 1.1.5.3: Elaborer et faire adopter la charte de la participation citoyenne	579 710	579 710						Consultance	579 710

47 / 95

	Activité 1.1.5.4: Diffuser les chartes de la participation citoyenne	1 449 275	579 710	579 710	579 710	579 710	579 710	188 986
Sous total produit 1.1.5								3 957 101
	OS1.2 : Renforcer les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et des services techniques déconcentrés de l'Etat en matière de gouvernance participative, transparente et concertée	713 768	718 297	410 326	410 326	410 326	405 797	2 658 514
	Activité 1.2.1.1: Elaborer les supports de formation sur les pratiques de gouvernance locale participative	18 116						18 116
P1.2.1 : Les capacités institutionnelles des autorités communales (élus et agents communaux) et du Ministère de tutelle en matière de gouvernance participative, transparente et concertée sont renforcées		289 855	289 855					579 710
	Activité 1.2.1.2: organiser des sessions de formation sur la gouvernance locale participative							
	Activité 1.2.1.3: Développer des programmes d'information, d'éducation et de communication du public sur la citoyenneté et le développement local		18 116					18 116

Sous total p1.2.2:	405 797	405 797	405 797	405 797	405 797	405 797	405 797	405 797	2 028 986
OS1.3: Renforcer les capacités des organisations de la société civile (y compris des femmes et des jeunes) afin qu'elles s'approprient leur rôle et s'impliquent davantage dans le processus de développement des communes	351 449	641 304	496 377	206 522	206 522	206 522	206 522	1 902 174	
P1.3.1: les capacités institutionnelles et organisationnelles des OSC locales pour mobiliser les femmes et les jeunes sont renforcées	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	163 043	
Activité 1.3.1.1: organiser des sessions de formation provinciale dans les domaines de la mobilisation d'adhérents, interaction avec les autorités locales, planification des activités, mobilisation des ressources au profit des OSC ciblant les femmes et les jeunes	173 913	173 913	173 913	173 913	173 913	173 913	173 913	869 565	
Activité 1.3.1.1: Appuyer la formalisation et le fonctionnement des OSC	206 522	206 522	206 522	206 522	206 522	206 522	206 522	1 032 609	
Sous-total P1.3.1	206 522	1 032 609							

P1.3.2: Les capacités des femmes et des jeunes sont renforcées pour une meilleure représentation dans les instances de prise de décision	Activité 1.3.2.1: Sensibiliser les femmes et les jeunes sur leurs rôles dans les instances de prise de décision	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	Sensibilisation	579 710
	Activité 1.3.2.2: Sensibiliser les partis politiques à inscrire les femmes et les jeunes sur les listes des candidats aux élections communales	144 928	144 928	144 928	144 928	144 928	144 928	Sensibilisation	289 855
Sous-total P1.3.2		434 783		869 565					
Axe 2: Renforcement des capacités d'offre de services sociaux de base à la population		6 426 087		14 568 841					
OS2.1: Renforcer et faciliter l'accès des populations aux services administratifs et sociaux de base de qualité		5 689 855		11 612 319					
P2.1.1: Les capacités des administrations communales sont renforcées pour répondre efficacement aux attentes des	Activité 2.1.1.1: Elaborer des guides simplifiés sur les réglementations communales à l'intention des agents techniques municipaux							Consultance	18 116

populations	Activité 2.1.1.2: Former les agents et cadres communaux à la gestion des services publics locaux et à l'utilisation des guides	144 928	144 928	144 928	144 928	Formation	289 855
	Activité 2.1.1.3: Equiper les services administratifs communaux pour faciliter l'offre de services (matériels informatiques, fournitures et matériels de bureau etc.)	1 739				Équipement	1 739 130
	Activité 2.1.1.4: Former les agents et cadres communaux en informatique	289 855				Formation	289 855
	Sous-total P2.1.1	1 757 246	434 783	144 928	-		2 336 957
P2.1.2: L'accès des populations aux services administratifs communaux est facilité	Activité 2.1.2.1: sensibiliser la population aux nouvelles modalités simplifiées d'accès aux services administratifs communaux	46 377	46 377	46 377	46 377	Sensibilisation	231 884

52/10
75

Activité 2.1.2.2: Appuyer la mise en place et le fonctionnement des guichets (ou services) d'information et d'orientation des populations pour faciliter l'accès aux services publics	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	Fonctionnement	579 710
Activité 2.1.2.3: appuyer la mise en place des bases de données facilement accessibles et alimentées par les données provinciales ou nationales					579 710			Consultance	579 710
Activité 2.1.2.4: Former les administrateurs des bases des données					173 913			Formation	173 913
Activité 2.1.2.5: sensibiliser et informer en temps réel les populations sur les services publics disponibles (accords avec les téléphones mobiles pour l'envoi des sms sur l'accès aux services)	34 783	34 783	34 783	34 783	34 783	34 783	34 783	Sensibilisation	173 913

Sous-total P2.1.2	197 101	950 725	197 101	197 101	197 101	197 101	1 739 130
<p>Activité 2.1.3.1: Sensibiliser la population à la gestion des ordures ménagères et à la salubrité de l'environnement immédiat (défécation à l'air libre, évacuation des eaux usées dans les rues, dépôt des ordures etc.)</p>	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	1 159 420
<p>Activité 2.1.3.2: Doter les organisations des femmes et des jeunes de petits matériels d'hygiène et assainissement</p>	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	1 159 420
<p>Activité 2.1.3.3: Former les organisations des femmes et des jeunes au recyclage des ordures</p>		72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	289 855
<p>Activité 2.1.3.4: Mettre en place des ouvrages de collecte (bacs à ordures) et d'enlèvement périodique des ordures ménagères</p>		289 855	289 855	289 855			579 710

P2.1.3: La maîtrise des ouvrages et infrastructures communales est assurée

Activité 2.1.3.5: Doter les communes et les organisations des kits d'enlèvement des ordures ménagères (benne, charrette motorisées, pelles etc.)	2 608 696							Équipement	2 608 696
Activité 2.1.3.6: appuyer l'extension des réseaux d'eau potable dans les quartiers périphériques	869 565	869 565						Infrastructure	1 739 130
Sous-total P2.1.3	4 304 348	1 695 652	536 232	536 232	536 232				7 536 232
OS2.2: Renforcer la mobilisation des ressources (finances locales) pour permettre de financer l'offre de ces services	736 232	591 304	591 304	301 449					2 956 522
Produit 2.2.1 : Les finances locales sont améliorées pour permettre aux communes de financer l'offre								Consultance	289 855
Activité 2.2.1.1: appuyer la restructuration des services communaux (assiette fiscale, collecteurs, police municipale etc.)									

de services à la population	Activité 2.2.1.2: organiser les séances de plaidoyer sur le principe de l'unicité de caisse à l'endroit des autorités de tutelle, services de finances, chefs d'entreprises etc.	144 928	144 928				Session	289 855
	Activité 2.2.1.3: Sensibiliser les contribuables des communes sur la nécessité de payer les impôts locaux et taxes communales	69 565	69 565	69 565	69 565	69 565	Sensibilisation	347 826
	Activité 2.2.1.4: Appuyer les communes à la création des activités communales génératrices de revenus (CA, hôtel communal, cyber café communal etc.)		289 855	289 855	289 855	289 855	Infrastructure	869 565
Sous total P2.2.1		504 348	504 348	359 420	359 420	69 565		1 797 101

P2.2.2: Les ressources extérieures aux communes sont mobilisées	Activité 2.2.2.1: organiser les séances de plaidoyer auprès des ONG opérant dans les communes pour leur contribution au financement des PDC	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	Session	579 710
	Activité 2.2.2.2: Appuyer les communes à l'élaboration des projets de développement local à soumettre aux bailleurs	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	Consultance	579 710
Sous total P2.2.2		231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884		1 159 420
Axe 3: Promotion du Développement Economique Local		1 588 768	1 280 797	990 942	990 942	990 942	990 942		5 842 391
OS3.1: Promouvoir et faciliter un processus participatif multi acteur (secteur public local, privé, OSC) pour le développement économie locale		530 797	240 942	240 942	240 942	240 942	240 942		1 494 565
P3.1.1: Un cadre participatif de dialogue (plateformes) multi acteurs pour le développement	Activité 3.1.1.1: Créer un cadre de dialogue secteur public-secteur privé pour la promotion du développement économique local	289 855						Atelier	289 855

économique local est introduit	Activité 3.1.1.2: Appuyer l'opérationnalisation des cadres pour qu'ils soient opérationnels et dynamiques	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	231 884	1 159 420
	Activité 3.1.1.3: Effectuer des missions et voyages d'échange d'expérience entre provinces ou à l'extérieur sur le développement de l'économie locale	9 058	9 058	9 058	9 058	9 058	9 058	9 058	45 290
Sous-total P3.1.1		530 797	240 942	240 942	240 942	240 942	240 942		1 494 565
OS3.2: Promouvoir l'innovation et la diversification économique au niveau local en renforçant les capacités des autorités locales, des organisations de la société civile et du secteur privé à créer des emplois locaux au profit des jeunes et des femmes		1 057 971	1 039 855	750 000	750 000	750 000	750 000		4 347 826
P3.2.1: L'innovation et la diversification de l'économie local sont promues par le renforcement	Activité 3.2.1.1: Faire une étude du profil socioéconomique des communes pour l'identification des filières porteuses	18 116						Consultance	18 116

des capacités des acteurs locaux	Activité 3.2.1.2: Mettre en place et faire fonctionner des plateformes d'innovation de l'économie locale	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	289 855	Fonctionnement	1 449 275
	Activité 3.2.1.3: Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des groupements féminins et des jeunes qui mènent des activités économiques (subvention des outils de production, dotation en intrant, appui à la transformation des produits locaux...)	173 913	173 913	173 913	173 913	173 913	173 913	Subvention	869 565
	Activité 3.2.1.4: Organiser annuellement des « journées économiques provinciales des innovations locales » pour susciter des concurrences économiques locales au cours desquelles des prix d'excellence sont attribués aux "communes - modèles"	54 348	54 348	54 348	54 348	54 348	54 348	Réunion	271 739

P3.2.1: Sous-total			536 232	518 116		2 608 696				
P3.2.2: l'entreprenariat des jeunes et des femmes est développé	Former les jeunes et les femmes à l'entreprenariat	289 855	289 855						Formation	579 710
	Appuyer la création des AGR des femmes et des jeunes	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	Formation	579 710
	Faciliter l'accès aux marchés aux femmes et aux jeunes	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	115 942	Communication	579 710
Sous-total P3.2.2		521 739	521 739	231 884		1 739 130				
Axe 4: Renforcement des capacités de gestion, de capitalisation et de partage de connaissances		1 424 601	470 072	451 957	470 072	470 072	470 072	470 072		3 286 775
OS4.1: Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'équipe de gestion du projet		1 424 601	470 072	451 957	470 072	470 072	470 072	470 072		3 286 775
P4.1.1: La gouvernance institutionnelle du projet est efficace	Activité 4.1.1.1: organiser la cérémonie de lancement officiel du projet	54 348							Cérémonie	54 348
	Activité 4.1.1.2: Etude de définition des valeurs de base	18 116							Consultance	18 116
	Activité 4.1.1.3: Former les membres de l'UGP et les Animateurs territoriaux à la gestion du projet	9 058			9 058				Formation	18 116

Activité 4.1.1.4: Elaborer un plan de communication du projet	18 116									18 116	Consultance	18 116
Activité 4.1.1.5: Effectuer des missions de supervision	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	72 464	Mission	362 319
Activité 4.1.1.6: Faire des évaluations à mi-parcours du projet					27 174	27 174	27 174	27 174	27 174	27 174	Évaluation	54 348
Activité 4.1.1.7: Faire les audits annuels du projet	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	18 116	Audit	90 580
Activité 4.1.1.8: Faire l'évaluation finale								27 174	27	27	Évaluation	27 174
Activité 4.1.1.9: Appuyer la Direction Générale de la Gouvernance Locale	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	13 043	Équipement	65 217
Sous-total produit 4.1.1	203 261	130 797	112 681	130 797		708 333						
Coordinateur national de projet	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	43 478	Salaire	217 391
Expert en économie locale et en gestion des collectivités locales	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	Salaire	163 043
Expert en Génie civil	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	Salaire	163 043
Expert planificateur chargé du suivi-évaluation	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	32 609	Salaire	163 043
Produit 4.1.2: La gouvernance opérationnelle de l'UGP est efficace												

Récapitulatif planification budgétaire

	ANNEE						TOTAUX
	2021	2022	2023	2024	2025		
AXE 1	4 708 333	2 729 167	2 819 746	2 520 833	2 525 362	15 303 442	
AXE 2	3 154 348	6 426 087	2 484 058	1 469 565	1 034 783	14 568 841	
AXE 3	1 588 768	1 280 797	990 942	990 942	990 942	5 842 391	
AXE 4	1 424 601	470 072	451 957	470 072	470 072	3 286 775	
	10 876 051	10 906 123	6 746 703	5 451 413	5 021 159	39 001 449	
TOTAL BUDGET (EN USD)	6 003 580 000	6 020 180 000	3 724 180 000	3 009 180 000	2 771 680 000	21 528 800 000	
TOTAL BUDGET (EN FCFA)							

VI. MODALITES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DU PROJET

1. Dispositif de gestion du projet

La gestion du projet suivra les règles de procédure du PNUD notamment dans le cadre des modalités nationales de mise en œuvre (NIM) avec le support du PNUD, et plus précisément :

1.1. Gouvernance du projet

La gestion du projet se concentrera sur deux niveaux de décision. Une UGP est instauré et le processus de gestion au quotidien est effectué sous l'autorité du Directeur National du projet soutenu par le PNUD.

- **Le Comité de Pilotage** : Avant le démarrage du projet, un Comité de pilotage (COPIL) sera créé avec pour mission d'appuis et d'orientations au niveau stratégique de mise en œuvre du projet. Il sera la principale instance décisionnelle du projet, en charge de la validation des plans de travail et des rapports d'exécution du projet et renforcera la coordination des interventions du projet. Le COPIL doit répondre aux sollicitations de l'UGP lorsque celle-ci est confrontée aux difficultés. Il veillera à ce que l'exécution des activités du projet soit en cohérence avec les orientations de la politique nationale en matière de décentralisation et de la gouvernance Locale.

Par souci d'efficacité, le COPIL sera co-présidé par le Ministère en Charge de l'Administration du Territoire et le Représentant Résident du PNUD. Le COPIL sera composé du Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes, Le Ministère de l'économie, de la planification du développement et de la coopération internationale, le PNUD, le Ministre de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat ou son Représentant, les représentants des organisations des femmes et des jeunes ainsi que toute autre personne ou institution dont la compétence est requise par le comité. Le Représentant Résident du PNUD, en collaboration avec un représentant du Ministère en charge de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes, assurent l'assurance-qualité du projet. Le COPIL réunira semestriellement ses membres afin d'échanger sur l'état d'avancement du projet, donner des orientations stratégiques etc.

- **L'Unité de Gestion du Projet (UGP)** : l'UGP constituée d'une coordination technique nationale est un dispositif technique d'ingénierie territoriale qui sera recrutée et logée au PNUD. C'est un service d'appui au service de l'ensemble des communes concernées. Elle sera composée de :

- 1 coordonnateur national de projet, socio-économiste et/ou expert en développement local ;
- 1 Expert spécialiste en genre ;
- 1 expert en économie locale et/ou en gestion des collectivités locales et/ou socio économiste et/ou agroéconomiste ;
- 1 ingénieur de Génie civil pour l'appui à la maîtrise d'ouvrage ;
- 1 Expert chargé de la communication, de l'innovation et de la mobilisation des ressources ;
- 1 expert en suivi-évaluation ;
- 1 Expert-Comptable ;
- 1 assistant administratif et financier ;

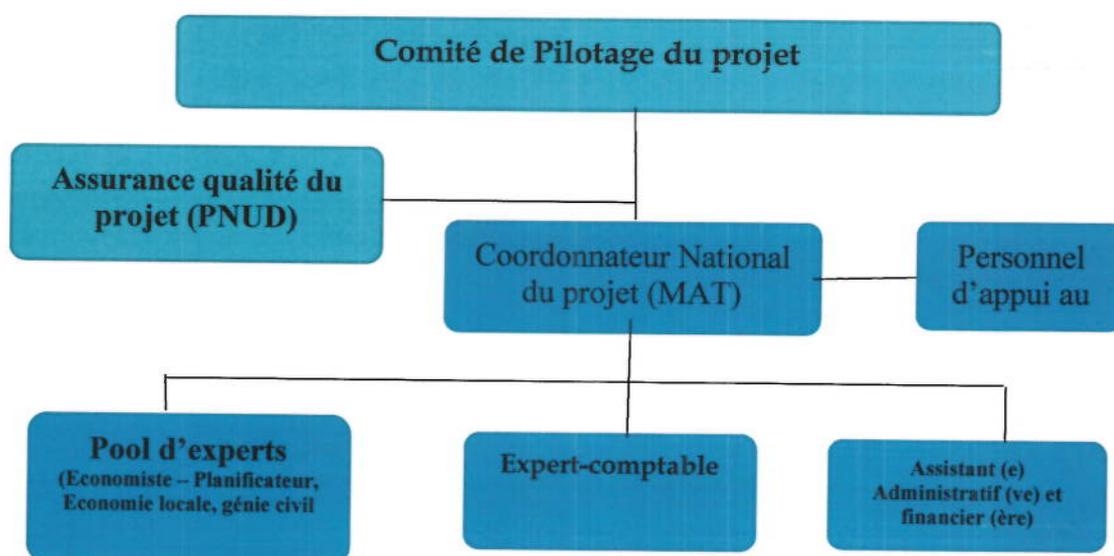
- 4 agents d'appui (2 chauffeurs et 2 agents d'entretien) ;
- 32 animateurs communautaires de développement local (volontaires communautaires), spécialistes en gestion des projets de développement local et en ingénierie sociale seront recrutés par chaque communes, soit 1 animateur par commune et qui auront la charge de les appuyer à élaborer les projets et redynamiser et animer les cadres de concertation communale et la remobilisation des services techniques étatiques.

Les animateurs communautaires de développement local (ou animateurs communautaires territoriaux locaux) seront des natifs des communautés, et autant que faire ce peu, recrutés parmi les membres des communautés, notamment parmi les organisations des femmes et des jeunes, bénéficiaires du projet et intégrés dans les structures communales. Placés sous l'autorité des maires des communes, ces derniers ne sont pas des agents du PNUD mais appuyés durant la période du projet. Un contrat communautaire signé des Maires définira les modalités pratiques d'utilisation de ces animateurs et les motivations à déterminer de commun accord avec les organisations des femmes et des jeunes. Les animateurs communautaires travailleront en étroite collaboration avec les services déconcentrés de l'État et les organisations communales ou départementales à caractère économique pour définir des programmes de conseils aux acteurs locaux. Ils apporteront une contribution active à la dynamisation des CCC dans les communes.

Etant donné qu'il a été relevé beaucoup de dysfonctionnement des mécanismes de participation, ce dispositif institutionnel va d'une part, corriger le déficit de capacité institutionnelle des communes et les difficultés que rencontrent les élus locaux en matière de promotion du dialogue avec les communautés, et d'autre part, promouvoir l'emploi des jeunes et des femmes. Quant aux ressources matérielles et logistiques, le projet assurera leur acquisition et leur entretien (voir le cadre budgétaire).

2. Structure organisationnelle du projet

L'organigramme du projet se présente comme suit :



Les communes, les services déconcentrés de l'Etat, les institutions nationales ainsi que les organisations des femmes et des jeunes de la société civile qui sont les principaux bénéficiaires du projet seront au premier plan de la mise en œuvre. Pour une large participation, les leaders communautaires (traditionnels, coutumiers et religieux) seront également étroitement associés tout au long du cycle du projet.

VII. DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION

Conformément à la politique et procédure du PNUD, le suivi évaluation du projet sera assuré selon la méthodologie de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et la prise en compte des effets UNDAF et des ODD. Il s'agira de développer également une approche d'autoévaluation à tous les niveaux d'intervention sur le terrain.

Le système de suivi tiendra compte des opérations organisationnelles, techniques et financières du projet ainsi que le suivi des performances des communes cibles du projet. Opérationnellement, le suivi va concerner, de façon transversale, (i) la méthodologie participative de réalisation pour s'assurer d'une représentation juste et équilibrée des couches des populations et surtout des femmes et des jeunes, (ii) la fonctionnalité des CCC, (iii) la mise en œuvre effective des outils de planification communale de développement, (iv) le renforcement des capacités élus locaux et des OSC appuyées, (v) l'accès à l'information, (v) la qualité de la gouvernance locale, (vi) le leadership des femmes et des jeunes, (vii) la mobilisation des ressources locales pour le financement des services publics locaux, (viii) la qualité des réalisations, (ix) l'accès aux services sociaux de base en mettant l'accent sur les priorités.

Le système de suivi du Programme s'organisera autour des indicateurs du plan de travail annuel. Ainsi, sur une base trimestrielle, une évaluation de qualité enregistrera les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats-clés, basée sur les rapports techniques et financier élaborés par chaque responsable des produits et synthétisés par le coordonnateur du projet en un seul rapport trimestriel ou annuel.

Les animateurs territoriaux locaux feront l'objet d'une évaluation trimestrielle de la part des conseils communaux et des organisations de la société civile suivant des modalités bien précises que l'UGP proposera au COPIL pour approbation. Ces évaluations trimestrielles feront l'objet de synthèse de rapports trimestriels d'avancement du projet présentés au Comité de Pilotage par le Coordonnateur national du projet.

Annuellement, une revue annuelle sera organisée durant le quatrième trimestre de l'année ou juste après, afin d'évaluer les progrès réalisés et pour valider le plan de travail pour l'année suivante. Durant la dernière année, cette revue sera la revue finale. Cette revue est conduite par le comité de pilotage mais doit impliquer d'autres parties prenantes. Elle doit se focaliser sur la mesure dans laquelle des progrès sont réalisés par rapport aux produits retenus, lesquels restent alignés par rapport aux effets concernés.

L'audit du projet sera organisé annuellement et le rapport d'audit sera transmis et discuté par le Gouvernement et le PNUD.

Le projet fera l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale respectivement deux ans après le démarrage du projet et à la fin du projet prévue en 2026.

Le projet renforcera et développera une base de données nationale au niveau de la Direction Générale de la Gouvernance Locale du Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Autonomes de manière que le profil de chaque commune soit capitalisé par la partie gouvernementale, actualisé et partagées avec les communes en guise de capitalisation. La capitalisation globale des expériences du projet sera assurée par le la DGGL et portera sur les performances, les meilleures pratiques et les leçons de la décentralisation et de la gouvernance en général à partager avec les communes.

VIII. ANALYSE DES RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

Le contexte toujours fluctuant dans lequel les politiques d'une manière générale et celles relatives à la décentralisation se mettent en œuvre impose une analyse profonde des risques de toute nature (politique, économique, sécuritaire etc.) qui pourraient entraver la bonne exécution du projet. Les mesures d'atténuation présentées dans la matrice ci-dessous sera assurée par les moyens de suivi évaluation rapproché effectué par le PNUD dans son système de suivi évaluation ainsi que par les acteurs de terrain. Il faut noter que les risques présentés dans la matrice ci-dessous sont évalués à l'heure au moment de l'élaboration du projet.

Matrice des risques et mesures d'atténuation

Description du risque	Nature du risque	Degré du risque	Mesures d'atténuation
L'instabilité institutionnelle ne permet pas de se focaliser sur les politiques et stratégies nationales prévues	Politique		Quel que soit les modifications institutionnelles, les problèmes que vivent au quotidien les populations ne changent pas. Maintenir le focus sur les cibles
La période des élections présidentielles et législatives risque d'entraver l'action du gouvernement et sa capacité à s'engager dans la relance de la gouvernance ou la réforme de la décentralisation	Politique		Le projet ne va travailler sur la formulation de textes légaux sur la décentralisation. Une large partie de l'appui du PNUD visera directement les communes déjà opérationnelles, donc moins impliquées par les réformes d'envergure nationale.
Le manque de volonté politique pour une décentralisation effective notamment le transfert des moyens aux collectivités	Politique		Le projet met l'accent particulier sur la mobilisation des ressources domestiques des communes par le renforcement des capacités

locales			financières
Les lois sur les collectivités locales ne sont pas encore accompagnées pour l'essentiel de leurs textes d'application. Ce qui crée de confusion dans les compétences des communes toujours exercées par les ministères. En outre, la faible capacité des acteurs (administrations déconcentrées, élus locaux, secteur privé et organisations de la société civile) à assurer l'animation économique locale et l'assistance conseil en matière de maîtrise d'ouvrage communale	Institutionnel		Les communes où les élections se sont déroulées exerçaient déjà certaines compétences. Commencer le projet par des activités de renforcement des capacités de tous les acteurs afin de contourner les obstacles.
Les luttes politiques au niveau national ont souvent des répercussions négatives sur la conquête et la gestion des communes du fait d'abord que seuls les partis politiques ont le droit de présenter des candidats aux élections communales ; et d'autre part, les halogènes et les femmes ont du mal à être présentés sur les listes des candidats. Les partis politiques ne s'impliquent pas assez dans la préparation de leurs partisans à l'exercice du pouvoir local et ne choisissent pas toujours des candidats suffisamment conscients des enjeux de la décentralisation et du développement local.	Politique		Conscientiser les élus et les partis politiques sur la nécessité d'une union sacrée entre tous les élus locaux issus des partis politiques différents autour de la même problématique du développement de la commune et du bien-être de leurs électeurs. Encourager les femmes à s'engager dans la politique à travers les partis politiques et sensibiliser les partis politiques à inscrire en tête de liste de leurs candidats aux élections
Faible articulation des approches de mise en œuvre de la décentralisation.	Organisationnelle		Travailler à professionnaliser les acteurs (secteur privé, organisations de la société civile) pour éviter que les moyens alloués soient à l'origine des initiatives plus informelles.
La difficulté d'accès au terrain,	Organisation		Le projet peut envisager de

en particulier en saison des pluies entrave la réalisation de toute activité du projet impliquant des enquêtes de terrain ou la participation des populations concernées occupées à vaquer à leurs occupations.	nelle		contractualiser des opérateurs de la société civile ou privés pour réaliser un certain nombre d'activités sur le terrain. Programmer certaines activités de haute valeur de terrain pendant la période sèche.
Malentendu entre le PNUD et les autorités locales sur les activités prioritaires à mener	Organisation nelle		Laisser au maximum la latitude aux bénéficiaires de choisir parmi les activités prévues au projet celles qui sont, selon eux, prioritaires.
La multiplicité des acteurs qui interviennent dans certaines localités rend la mise en œuvre des actions du PNUD compliquées et limite leur visibilité	Stratégique		Le PNUD devra probablement composer et coordonner avec de nombreuses initiatives en cours ou prévues dans les mêmes domaines d'activités et envers les mêmes bénéficiaires. Pour s'assurer d'un rôle stratégique, le PNUD travaillera de concert avec le gouvernement qui a un rôle <i>fédérateur</i> de toute l'aide.
La capacité opérationnelle du PNUD à réaliser des projets	Opérationnell e		L'Unité gouvernance du PNUD devra fournir un appui programmatique important à l'équipe projet.

Légende :  = élevé ;  = Moyen ;  = Faible

IX. CADRE JURIDIQUE

Option a. Lorsque le gouvernement du pays a signé l'[Accord de base type en matière d'assistance \(SBAA\)](#)

Le présent Document de projet est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le gouvernement de [pays] et le PNUD, signé le [date]. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Le présent projet sera réalisé par le PNUD (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'applique.

Gestion des risques

Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [ou des Dispositions supplémentaires du Document de projet], la responsabilité de la sécurité du Partenaire de réalisation et de son personnel et de ses biens, et de la propriété du PNUD sous sa garde en tant que Partenaire de réalisation. À cette fin, le PNUD :

- a) Met en place un plan de sécurité approprié et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays;
 - b) Assume tous les risques et toutes les responsabilités liées à la mise en œuvre de sa sécurité et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
1. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement ses obligations au titre du présent Document de projet.
 2. Le PNUD convient de déployer tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des fonds reçus en vertu du Document de projet ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999), laquelle liste peut être consultée à https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq_sanctions_list.
 3. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secu-srm>).
 4. Le Partenaire de réalisation est tenu :
 - a. De mener les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale,
 - b. De mettre en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et
 - c. De s'employer de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
 5. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le programme ou projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
 6. Le Partenaire de réalisation prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou l'emploi des fonds du PNUD. Le Partenaire de réalisation veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.
 7. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent au Partenaire de réalisation : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes

du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Le Partenaire de réalisation accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à www.undp.org.

8. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD a l'obligation d'enquêter sur tout aspect de ses projets et programmes. Le Partenaire de réalisation est tenu d'accorder sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès aux locaux du Partenaire de réalisation (et à ceux de ses consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires) à ces fins, à des heures et dans des conditions raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte le Partenaire de réalisation pour trouver une solution.
9. Les signataires du présent Document de projet s'informent promptement les uns les autres de tout cas éventuel d'emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dûment la confidentialité de cette information.

Lorsque le Partenaire de réalisation a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, il en informe le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informe promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Le Partenaire de réalisation fournit des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

10. *Choisissez l'une des trois options suivantes :*

Option 1 : Le PNUD a droit à un remboursement de la part du Partenaire de réalisation de tous les fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet. Cette somme peut être déduite par le PNUD de tout paiement dû au Partenaire de réalisation au titre du présent accord ou de tout autre. Le recouvrement de cette somme par le PNUD ne diminue pas ni ne limite les obligations du Partenaire de réalisation au titre du présent Document de projet.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, le Partenaire de réalisation convient que les donateurs du PNUD (notamment le gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds attribués aux activités figurant dans le présent Document de projet, peuvent se retourner contre lui pour recouvrer tous fonds dont il a été déterminé par le PNUD qu'ils ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet.

N.B. : Le terme « Document de projet » employé dans la présente clause est à interpréter comme incluant tout accord subsidiaire pertinent au titre du présent Document de projet, et notamment les accords avec les parties responsables, sous-traitants et sous-bénéficiaires.

11. Chaque contrat émis par le Partenaire de réalisation en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat, et prévoyant que le bénéficiaire de fonds du Partenaire de réalisation est tenu de coopérer avec toute enquête et tout audit après paiement quels qu'ils soient.

12. Au cas où le PNUD s'adresserait aux autorités nationales compétentes pour entamer des actions juridiques appropriées concernant toute faute présumée en rapport avec le projet, le gouvernement veillera à ce que lesdites autorités nationales enquêtent activement sur l'affaire et prennent des mesures juridiques appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont il aura été déterminé qu'elles ont participé à la commission de la faute, recouvrent les fonds et rendent tous les fonds recouverts au PNUD.
13. Le Partenaire de réalisation est tenu de veiller à ce que toutes ses obligations énoncées dans la présente section à la rubrique « gestion des risques » soient transférées à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire et à ce que toutes les clauses de la présente section intitulées « clauses standard de gestion des risques » soient incluses, *mutatis mutandis*, dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus suite au présent Document de projet.

ANNEXES

1. Rapport sur l'assurance qualité du projet

2. **Rapport d'Examen préalable social et environnemental** [anglais][français][espagnol],
3. **Analyse des risques.**
4. **Évaluation des capacités :**

Termes de référence du Comité de pilotage du projet et termes de référence des postes clés de gestion.

TERMES DES REFERENCE DES POSTES CLES

1. Termes de référence du Coordonnateur National du projet

Lieu d'affectation : N°Djaména

Description du poste : En étroite collaboration avec le PNUD, le Coordonnateur national du projet et avec l'équipe du projet, il est chargé de la coordination, de la planification, de la gestion et du suivi du projet sur la base des produits attendus. Il a la responsabilité technique et d'exécution du projet dans toutes ses composantes. Il est l'interlocuteur du projet auprès des autorités. Il est spécifiquement responsable de l'axe 4 du projet

Profil : Socio-économiste, niveau Bac+5 avec au moins 5 ans d'expériences pertinentes en gestion de projet et en accompagnement de dynamiques locales. Il doit être une personne communicative, analytique, maîtrisant les outils informatiques, dotée d'excellentes aptitudes à l'animation d'équipe et la formation d'adultes, d'un très bon style rédactionnel (rédaction et présentation de rapports) et justifiant d'une parfaite connaissance des stratégies de développement du Tchad et du cadre juridique de la décentralisation au Tchad.

2. Termes de référence de l'expert en économie locale et en gestion municipale

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N°Djaména

Description du poste : Sous la supervision du coordonnateur National, il est chargé d'assurer la gestion des activités relatives à la promotion du développement économique locale. A ce titre, il accompagne les communes dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies de mobilisation des ressources locales, d'assister les communes dans la gestion de leurs infrastructures marchandes et la promotion des dynamiques économiques locales à travers l'appui-conseil-formation aux organisations socioprofessionnelles et aux promoteurs privés.

Profil : Socio-économiste ou agroéconomiste du cycle de projets justifiant de 3 ans d'expériences avec une appropriation des techniques de base du marketing. Il doit être une personne communicative, analytique, maîtrisant les outils informatiques, dotée d'excellentes aptitudes à l'animation d'équipe, d'un très bon style rédactionnel (rédaction et présentation de rapports) et justifiant d'une parfaite connaissance des stratégies de développement économique local.

3. Termes de référence de l'ingénieur en Génie civil

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N°Djaména

Description du poste : Sous la supervision du coordonnateur, il est chargé d'assurer les tâches d'ingénieur-conseil en maîtrise d'ouvrage communal et responsable de la réalisation du produit relatif au renforcement de maîtrise d'ouvrage communale et des modes de gestion. A ce titre, il

sera chargé des questions relatives à l'assistance pour le montage des projets, la gestion des procédures de passation de marchés, de suivi et du contrôle des infrastructures. Il assure en outre la formation des petites entreprises locales formelles et informelles du secteur des travaux urbains.

Profil : Ingénieur du Génie civil ou du génie rural, spécialiste de passation des marchés avec 2 ans d'expériences au moins avec une formation qualifiante en passation des marchés. Il doit être une personne communicative, analytique, maîtrisant les outils informatiques, dotée d'excellentes aptitudes à l'animation d'équipe et la formation d'adultes, d'un très bon style rédactionnel (rédaction et présentation de rapports).

4. Termes de référence de l'expert économiste planificateur chargé du suivi/évaluation

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N'Djaména

Description du poste : Sous la supervision du coordonnateur, il est chargé du suivi et de l'évaluation internes du projet. Il appuie les communes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leurs plans de développement. Il appuie les Délégations Provinciales dans la mise en œuvre des stratégies en lien avec le secteur de l'urbanisme, eau et assainissement, santé etc. et le Ministère en charge de l'Administration du Territoire dans la capitalisation des expériences de décentralisation au niveau national dans le cadre de l'appui du projet à cette activité de portée nationale.

Profil : Economiste ou géographe aménagiste, il doit justifier d'une solide expérience en matière de planification du développement local et de gestion des bases de données. Il doit être une personne communicative, analytique, maîtrisant le système d'information géographique, dotée d'excellentes aptitudes à l'animation d'équipe et la formation d'adultes, d'un très bon style rédactionnel (rédaction et présentation de rapports).

5. Termes de référence l'expert-comptable

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N'Djaména

Description du poste : Sous la supervision du coordonnateur, il est chargé de l'exécution des fonctions essentielles de comptabilité et de gestion financière du projet. A ce titre, il assiste le coordonnateur du projet dans la réalisation du produit 5 « gestion et réussite du projet ». Il participera à la formation des agents des mairies et des comptables des micros-entreprises locales ainsi que les comités de gestion des infrastructures réalisées par le projet.

Profil : Titulaire d'un BTS en comptabilité avec 5 ans d'expériences dans un projet ou dans une structure de développement crédible. L'intéressé(e) doit être une personne communicative, analytique et doit justifier d'une excellente qualité morale, d'une bonne maîtrise de l'utilisation des logiciels de comptabilité et de rédaction de rapports financiers et comptable.

6. Termes de référence de l'expert chargé de la communication, de l'innovation et de la mobilisation des ressources

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N'Djaména

Description du poste : Sous la supervision du Coordonnateur National du PAGLP et en collaboration avec les chefs des différentes unités, placés sous la supervision du coordonnateur, il/elle est chargé(e) d'élaborer la Stratégie de Communication et de Plaidoyer du projet et son plan d'actions opérationnel ; de contribuer de manière substantielle à la production régulière (mises à jour) des informations ; à travers l'édition des divers rapports, de propositions, d'études, de communiqués de presse et de discours du projet et de les utiliser comme ressources à des fins de plaidoyer et de mobilisation de ressources. Il est responsable de toute initiative, moyens et stratégie en matière de communication, de mobilisation des ressources propres et extérieures des communes et des nouvelles pratiques innovantes dans les communes cibles.

Profil : titulaire d'une maîtrise et/ou master en communication des entreprises, il/elle doit juger d'au moins cinq (5) années d'expérience confirmée. La connaissance des domaines de mobilisation des ressources locales (finances locales) et du processus de création des activités économiques sera vivement appréciée.

7. Termes de référence de l'Expert spécialiste en genre

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : N'Djamena

Description du poste : Sous la supervision du Coordonnateur, il/elle doit appuyer le renforcement des capacités techniques et analytiques des staffs des communes dans le domaine du genre et est chargé(e) de promouvoir la dimension genre et la participation des femmes et des jeunes dans les mécanismes de prise de décision au niveau communal. Il/elle appuiera les 32 communes dans le renforcement des capacités organisationnelles de gestion des groupements des femmes et des jeunes et contribue à l'intégration des aspects genres dans les projets des communes. Il/elle doit élaborer la stratégie genre du Projet d'Appui à la Gouvernance Locale et Participative.

Profil : Titulaire d'une Maîtrise ou d'un Master en genre, sciences sociales, droit ou autres connexes avec cinq (5) ans d'expérience dans un projet ou une structure de développement crédible. Il/elle est une personne rompue aux techniques et méthodes de formation et doit être communicative.

8. Termes de référence des animateurs communautaires de développement local

Durée : 5 ans

Lieu d'affectation : auprès des communes

Description du poste : 32 animateurs communautaires de développement local (ACDL) de niveau Bac+2, recrutés dans les communautés spécialistes en communication et en ingénierie sociale, maîtrisant l'approche Genre et Développement, et parlant couramment les deux langues nationales pratiquées au Tchad. Ils sont placés sous la responsabilité des Maires et chargés de l'animation des CCC et d'élaboration des projets à soumettre aux bailleurs.

Profil : de formation d'au moins BAC+2 en animation, sociologie et/ou développement local. Expérimentés dans l'animation communautaire et connaissant la gestion des collectivités locales.