RÉPUBLIQUE DU TCHAD
UNITE ~ TRAVAIL~PROGRES

Programme des Nations Unies pour le développement

Document de projet

Titre du Projet : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL (RGDL)
Code du Projet :
Partenaire de mise en œuvre :
Date de démarrage : 07/03/2026 **date de fin :** 06/03/2029 **Réunion Comité Local d'Approbation du Projet :**

Brève description

Ce projet vise à améliorer les conditions de vie des populations tchadiennes et à promouvoir un développement local harmonieux en dotant les collectivités autonomes des mécanismes et outils pour renforcer la gouvernance territoriale.

De manière spécifique, il vise à :

- **OS1** : Professionnaliser le fonctionnement et la gestion des collectivités autonomes ;
- **OS2** : Promouvoir une gouvernance locale inclusive, participative, redevable et transparente ;
- **OS3** : Améliorer la mobilisation des ressources et le financement durable des collectivités autonomes pour renforcer l'accès aux services sociaux de base et les infrastructures de production.

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

- **Résultat 1** : les collectivités Autonomes sont performantes et efficaces.
- **Résultat 2** : la gouvernance des Collectivités Autonomes est inclusive, transparente et redevable.
- **Résultat 3** : les services sociaux de base et les infrastructures de production sont améliorés à travers l'action des Collectivités Autonomes.

Total des ressources nécessaires (USD)		**25 000 000**
Total des ressources allouées (USD)	**PNUD**	**3 000 000**
	Donateurs	
	Gouvernement	
À mobiliser (USD)		

Approuvé par (signatures et cachet) :

Gouvernement	**PNUD**
LIMANE MAHAMAT **Ministre d'État, Ministre de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation**	**Francis James** **Représentant Résident**
Date	
FATIME HARAM ACYL **Ministre Déléguée auprès du Ministère des Finances, chargée de l'Économie, du Plan et de la Coopération internationale**	
Date :	Date : 09/03/26

I. DEFIS DU DEVELOPPEMENT

Contexte politique et historique

Au Tchad, le processus de décentralisation, amorcé depuis les années 1990, vise à rapprocher l'administration des citoyens en transférant certaines compétences et ressources de l'État central vers les collectivités territoriales. Ce processus s'inscrit dans une volonté de renforcer la gouvernance locale, de promouvoir la participation citoyenne et de favoriser un développement plus équitable et durable.

La décentralisation au Tchad trouve ses fondements dans les évolutions politico-institutionnelles engagées depuis la Conférence nationale souveraine tenue en 1993. Cependant, c'est avec l'adoption de la Constitution de la 3ème République en 1996 que la décentralisation a été consacrée comme mode d'organisation territoriale posant le principe d'un État unitaire décentralisé et prévoyant la création de collectivités territoriales dotées d'une personnalité juridique, d'autonomie financière et de compétences propres.

Ce processus a été réinterrogé à la faveur du Dialogue National Inclusif et Souverain (DNIS), qui s'est tenu à N'Djaména du 20 août au 8 octobre 2022, dans un contexte de transition politique à la suite du décès du Maréchal Idriss Déby Itno, Président de la République, le 20 avril 2021. Ce dialogue historique a rassemblé partis politiques, société civile, autorités coutumières et religieuses, diaspora, afin de redéfinir les fondements du contrat social et institutionnel tchadien.

Contexte juridique et institutionnel

La criticité du débat autour de la forme de l'État durant ces assises a conduit au consensus d'opérer ce choix à travers un référendum constitutionnel. Celui-ci a permis d'inscrire dans la Constitution du 17 décembre 2023 le choix d'un État unitaire décentralisé. Ainsi, la Constitution consacre explicitement la décentralisation comme principe fondamental d'organisation de l'État, en posant les bases de la libre administration des collectivités autonomes et d'une architecture territoriale fondée sur deux niveaux de collectivités : les communes et les provinces. La 5ème République, qui en découle, réaffirme l'objectif d'une gouvernance de proximité, participative, transparente et fondée sur la redevabilité des acteurs publics.

Ainsi, cette réforme s'est appuyée sur quatre lois structurantes adoptées entre août et novembre 2024, relatives au statut des collectivités autonomes, à la répartition des compétences, à la dénomination, au nombre et aux limites territoriales des collectivités autonomes ainsi qu'au statut particulier de la ville de Ndjamena. L'adoption de l'ordonnance n°002/PR/2024 du 05 juillet 2024 a profondément révisé le découpage territorial, en définissant les 23 provinces, 124 départements et 489 sous-préfectures. Ces textes traduisent l'engagement de l'État à bâtir une architecture de gouvernance fondée sur une responsabilisation accrue des collectivités autonomes, la subsidiarité et la participation citoyenne. Ce tournant institutionnel s'est accompagné d'une volonté politique affirmée au plus haut niveau de l'État.

La feuille de route de la décentralisation

Le Président de la République, le Maréchal Mahamat Idriss Deby Itno, a inscrit la décentralisation comme un des 12 chantiers prioritaires de son projet politique « Tchad uni, juste et prospère ». Le projet présidentiel a trouvé sa traduction stratégique dans le Plan national de Développement 2024-2030 « Tchad Connexion 2030 », qui fait de la décentralisation un levier majeur de transformation de la gouvernance territoriale et de réduction des inégalités.

C'est dans ce sens qu'un séminaire national sur la décentralisation (SND) s'est tenu à N'Djaména du 21 au 25 juillet 2025 et a constitué une étape décisive pour traduire les engagements constitutionnels et politiques en orientations opérationnelles. À l'issue de ce séminaire, une Feuille de route nationale pour la mise en œuvre de la décentralisation a été élaborée et validée avec l'appui technique du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Structurée autour de 3 axes stratégiques, 32 actions, 93 sous-actions et 270 activités, la Feuille de route fixe les bases d'un plan d'action national réaliste et progressif, assorti d'objectifs mesurables, de responsabilités institutionnelles claires et d'un calendrier indicatif de mise en œuvre. Elle constitue un cadre de référence fiable pour les initiatives des partenaires techniques et financiers, en vue d'une matérialisation effective de la décentralisation au service du développement local.

Le budget prévisionnel de la Feuille de route est estimé à 540 milliards de FCFA soit environ 1 milliard USD et étalé sur une période de dix (10) ans (2025-2035). L'État tchadien et les acteurs locaux contribueront à hauteur de 65%, dont 5% pour les Collectivités Autonomes et 15% pour le secteur privé. Les partenaires techniques et financiers assureront les 35% restants.

Cet engagement politique a été clairement exprimé par le Chef de l'État lors de l'ouverture et de la clôture du séminaire :

"La décentralisation, fruit de notre vision politique pour un État moderne, efficace et proche des citoyens, n'est pas une simple réforme administrative. Elle est l'expression concrète de la volonté du peuple exprimée, lors du référendum constitutionnel organisé, conformément aux résolutions du Dialogue National Inclusif et Souverain."

"J'en appelle à l'implication active des représentants de l'État, des élus locaux, des responsables administratifs, des chefs traditionnels, des leaders religieux, des femmes, des jeunes, et de tous les citoyens. Chacun, à son niveau, détient une part de responsabilité dans cette œuvre nationale."

"Je prends l'engagement solennel de faire de la décentralisation une priorité d'action de l'État, au même titre que la sécurité et l'unité nationale."

Problématique de la décentralisation pour booster le développement local

Le processus de décentralisation a connu plusieurs phases d'expérimentation et de relance. Les résultats escomptés restent mitigés. La faiblesse du cadre juridique et institutionnel, l'insuffisance des ressources humaines et financières, l'absence de dispositifs de financement pérennes, la faible coordination entre les différents niveaux de l'administration, ainsi que les défis liés à la cohabitation entre les acteurs de la déconcentration et ceux de la décentralisation ont contribué à freiner l'opérationnalisation de cette politique publique pourtant stratégique et nécessaire.

La décentralisation constitue une locomotive pour le développement local. Bien menée, elle fournit les conditions favorables pour assurer un développement local harmonieux.

Au Tchad, elle permettra à chaque citoyenne et citoyen d'accéder pleinement aux services sociaux de base, d'améliorer de manière significative les cadres et conditions de vie, et de jouer un rôle actif dans ce processus de gouvernance de proximité fondée sur la redevabilité des acteurs qui l'animent.

Dans ce contexte, le développement local apparaît comme un levier essentiel pour améliorer les conditions de vie des populations. Il repose sur une approche participative et intégrée, mobilisant les ressources locales pour répondre aux besoins spécifiques des communautés. Fondamentalement, des services sociaux de base — tels que l'éducation, la santé, l'eau potable et l'assainissement — constituent un pilier de cette dynamique.

C'est dans ce contexte que la présente initiative vise à la professionnalisation des Collectivités Autonomes, l'amélioration de la planification et de la gouvernance au niveau local et la contribution au financement de ce processus au Tchad. Les principaux bénéficiaires sont les populations, les collectivités autonomes et les organisations de la société civile.

Autres partenaires intervenant dans la décentralisation

Plusieurs partenaires au développement interviennent au Tchad dans le cadre de la décentralisation : la Banque mondiale, la Coopération Suisse, la GIZ, l'Agence Française de développement et l'Union Européenne.

II. STRATEGIE

Le référendum constitutionnel de décembre 2023 a consacré l'État unitaire décentralisé. Avec une volonté politique affirmée et une vision assez claire, le gouvernement, avec l'appui du PNUD, a développé les outils stratégiques nécessaires pour la concrétiser. Le PNUD s'engage désormais dans la phase opérationnelle de la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation (FDR-D) avec pour objectif de transformer ce processus en un véritable levier de développement local économique, social et culturel, tout en faisant un moteur de croissance à l'échelle nationale, au bénéfice direct des conditions de vie des populations.

II.1. Alignement sur le plan national de développement (Tchad Connexion 2030) et à la feuille de route de la décentralisation

Le présent projet s'aligne sur la vision du Gouvernement en matière de décentralisation, intitulée « Un Tchad nouveau, bâti par ses Territoires ». Cette vision est alignée sur l'objectif du Programme n°14 du Plan national de développement : « Réformes de l'État, décentralisation, paix, sécurité et diplomatie » visant à bâtir un État moderne et décentralisé avec une gouvernance transparente et efficace.

Il est également aligné sur le document de programme-pays du PNUD (2024-2026) à travers l'Output 1.2 « Les administrations et les systèmes de gouvernance au niveau local sont renforcés afin de fournir plus efficacement des services de base de qualité et un accès équitable. » du pilier 1 : Démocratie, Paix et sécurité.

Il contribue enfin à l'atteinte de :

1. **ODD 16** - Paix, justice et institutions efficaces ;
2. **ODD 5** - Égalité entre les sexes ;
3. **ODD 1** - Pas de pauvreté ;
4. **ODD 6** - Eau et assainissement ;
5. **ODD 7** - Énergie propre et abordable ;
6. **ODD 3** - Santé et bien-être ;
7. **ODD 11** - Villes et communautés durables.

II.2. Objectifs du projet :

Ce projet vise à améliorer les conditions de vie des populations tchadiennes et à promouvoir un développement local harmonieux en dotant les Collectivités Autonomes des mécanismes et outils pour renforcer la gouvernance territoriale.

De manière spécifique, il vise à :

- **OS1** : Professionnaliser le fonctionnement et la gestion des Collectivités Autonomes ;
- **OS2** : Promouvoir une gouvernance locale inclusive, participative, redevable et transparente ;
- **OS3** : Améliorer la mobilisation des ressources et le financement durable des collectivités autonomes pour renforcer l'accès aux services sociaux de base et les infrastructures de production.

II.3. Théorie du changement

Le cadre de mise en œuvre de ce projet s'articule autour des 3 axes de la feuille de route et du programme 14 de Tchad Connexion 2030.

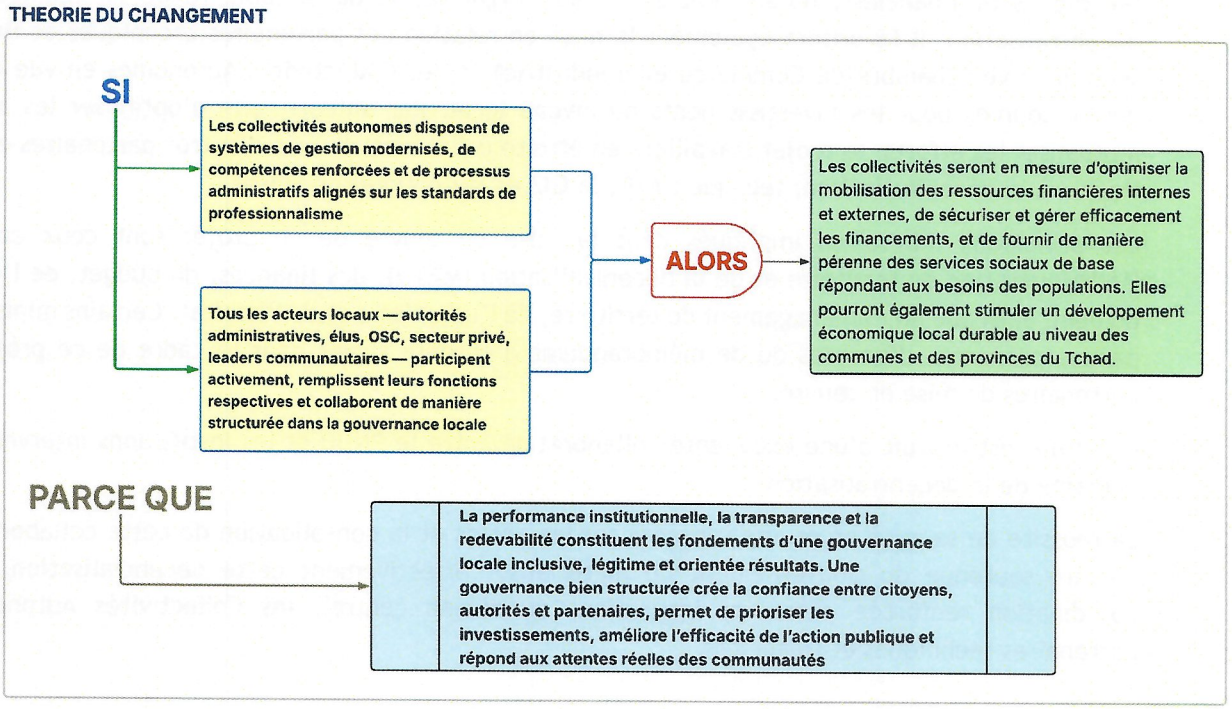
La logique qui sous-tend cette approche est la suivante :

Si les collectivités autonomes disposent de systèmes de gestion modernisés, de compétences renforcées et de processus administratifs alignés sur les standards de professionnalisme,

et si tous les acteurs locaux — autorités administratives, élus, OSC, secteur privé, leaders communautaires — participent activement, remplissent leurs fonctions respectives et collaborent de manière structurée dans la gouvernance locale,

alors les collectivités seront en mesure d'optimiser la mobilisation des ressources financières internes et externes, de sécuriser et gérer efficacement les financements, et de fournir de manière pérenne des services sociaux de base répondant aux besoins des populations. Elles pourront également stimuler un développement économique local durable au niveau des communes et des provinces du Tchad.

Parce que la performance institutionnelle, la transparence et la redevabilité constituent les fondements d'une gouvernance locale inclusive, légitime et orientée résultats. Une gouvernance bien structurée crée la confiance entre citoyens, autorités et partenaires, permet de prioriser les investissements, améliore l'efficacité de l'action publique et répond aux attentes réelles des communautés.



II.4. Stratégie de mise en œuvre du projet

La feuille de route de la décentralisation décrit avec précision les actions à mener par le Gouvernement et l'ensemble des parties prenantes pour une opérationnalisation effective de la décentralisation au Tchad. Elle fixe pour les partenaires techniques et financiers une contribution s'élevant à 35% du budget prévisionnel de la feuille de route. La présente initiative s'inscrit dans ce cadre.

Le projet contribue à la mise en œuvre de certaines actions de la feuille de route de la décentralisation qui s'intègrent également dans les actions du programme 14 du PND.

Il vise, dans un premier temps, la professionnalisation de la gestion et le fonctionnement des collectivités autonomes. Cette professionnalisation permettra aux collectivités autonomes de jouer pleinement leur rôle d'acteurs clés du développement de leur territoire respectif (axe 1 de la FDR-D). L'initiative travaillera également au renforcement de la gouvernance au niveau local, à travers une amélioration de l'inclusivité, de la transparence et de la redevabilité. Les principaux acteurs au niveau local, notamment la société civile, les médias, les autorités traditionnelles et religieuses, ainsi que le secteur privé, bénéficieront d'un appui substantiel en vue de leur participation effective à cette réforme. Les collectivités autonomes étant désormais performantes, et les autres parties prenantes étant pleinement impliquées dans ce processus, il s'agira désormais de mettre en action l'ensemble des acteurs à travers la réalisation d'investissements dans les infrastructures sociales de base et de production ; améliorant à moyen terme les conditions de vie des populations et créant ainsi un cadre propice à un développement harmonieux.

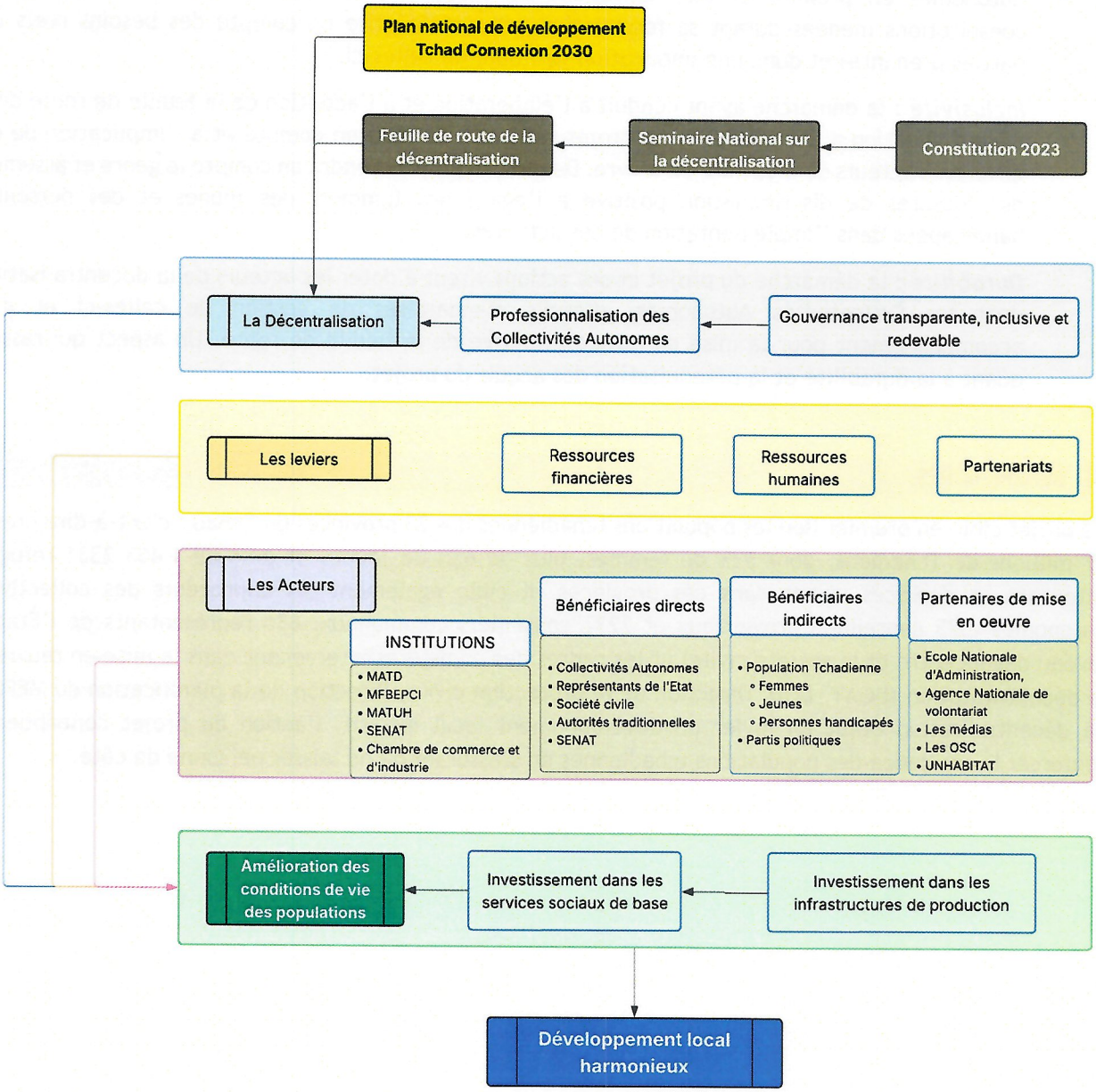
Les leviers de réussite de ce processus de décentralisation sont identifiés. Il s'agit notamment de la mobilisation des ressources financières, des ressources humaines et du développement de partenariats. Pour le premier, le projet mènera des actions visant à faciliter la mobilisation des ressources tant pour le financement de la feuille de route de la décentralisation que pour l'investissement dans les infrastructures sociales de base et de production. Pour le second, en attendant la mise en place de la fonction publique locale, le projet établira un accord multipartite avec l'agence nationale de volontariat (ANVOLT) et les faîtières des collectivités autonomes pour la mise en place d'un programme de volontariat destiné à renforcer l'administration des collectivités autonomes. À ce titre, l'École Nationale d'Administration jouera un rôle central dans la formation continue des élus locaux et celle des volontaires recrutés à travers l'ANVOLT, afin de renforcer durablement les capacités locales. En matière de partenariat, le projet soutiendra le renforcement du dialogue et de la coordination entre le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers, notamment à travers l'organisation de la table ronde de financement de la décentralisation. Il favorisera également la mise en relation des partenaires techniques et financiers, du secteur privé (Chambre de Commerce et d'industrie) et des Collectivités Autonomes en vue de mobiliser des ressources pour les investissements au niveau local. Par ailleurs, afin d'optimiser les appuis et de mutualiser les efforts, le projet travaillera en étroite collaboration avec d'autres partenaires engagés dans l'appui à la décentralisation, tels que l'AFD, la GIZ et la Coopération Suisse.

Les principaux ministères impliqués dans la mise en œuvre de ce projet sont ceux en charge de l'Administration du territoire et de la décentralisation (MATD), des finances, du budget, de l'économie et du plan, ainsi que de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'habitat. Certains ministères seront parties prenantes d'accords ou de mémorandums d'entente signés dans le cadre de ce projet avec des partenaires de mise en œuvre.

Ce projet est le fruit d'une excellente collaboration entre le PNUD et les institutions intervenant dans le domaine de la décentralisation.

La réussite de sa mise en œuvre reposera sur les acquis et la consolidation de cette collaboration, sur la volonté soutenue du Gouvernement de matérialiser effectivement cette décentralisation, et sur une coordination renforcée entre les institutions au niveau central, les Collectivités Autonomes et les partenaires techniques et financiers.

Figure 1: résumé graphique de la stratégie d'appui du PNUD à la décentralisation



II.5. Principe de mise en œuvre du projet

Fort de son expérience sur différents continents, et en particulier dans le Sahel, en matière de décentralisation et de développement local, le PNUD s'est rapproché du Gouvernement et des différentes parties prenantes pour engager des réflexions en vue de la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation. C'est dans ce cadre que le PNUD a accompagné la préparation et l'organisation du séminaire national sur la décentralisation, qui s'est tenu du 21 au 25 juillet 2025, dont résulte la feuille de route de la décentralisation, validée politiquement le 20 octobre 2025. Grâce à ce partenariat stratégique, et surtout à la confiance du gouvernement pour accompagner la mise en œuvre de la réforme de la gouvernance territoriale, le PNUD est un acteur clé, incontournable et fédérateur de l'appui multiforme des partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de la décentralisation au Tchad.

S'inspirant des leçons apprises dans d'autres pays, ce projet a été conçu pour permettre au PNUD de fournir un appui flexible et responsable, et d'adapter son assistance pour répondre aux besoins de tous les partenaires souhaitant soutenir la réforme de la décentralisation au Tchad. Les principes suivants sous-tendent le projet :

- ***Appropriation nationale*** : le cadre d'intervention du projet et son alignement sur le plan national de développement (Tchad Connexion 2030) et la feuille de route de la décentralisation constituent des facteurs qui renforcent son appropriation par les acteurs clés que sont les Collectivités

Autonomes en premier et les institutions de tutelle en second. Par ailleurs, les multiples consultations menées durant sa formulation assurent la prise en compte des besoins réels des parties prenantes et donc une implication véritable de celles-ci.

- ***Inclusivité :*** la démarche ayant conduit à l'élaboration et à l'adoption de la feuille de route de la décentralisation a été inclusive. Le projet veillera à la prise en compte et à l'implication de ces différents acteurs dans sa mise en œuvre. De plus, le projet prendra en compte le genre et assumera des mesures de discrimination positive à l'égard des femmes, des jeunes et des personnes handicapées dans l'implémentation de ces activités.
- ***Durabilité :*** la démarche du projet et ses actions visent à doter les acteurs de la décentralisation, dont les Collectivités Autonomes, d'outils standardisés de gestion de celles-ci et d'un accompagnement pour la mise en œuvre effective de la feuille de route. Un aspect qui rassure quant à la durabilité et la pérennisation des acquis du projet.

III. BENEFICIAIRES

Ce projet cible en premier lieu les populations tchadiennes des 23 provinces du Tchad : c'est-à-dire près de 17 millions de Tchadiens, dont 52% de femmes, plus de 65% de jeunes et près de 1 463 2331 réfugiés, retournés et déplacés vivant dans ces provinces. Il cible également les animateurs des collectivités autonomes (375 conseillers provinciaux et 2232 conseillers communaux, 636 représentants de l'État au niveau déconcentré et la société civile) et les cadres des ministères intervenant dans la mise en œuvre de la décentralisation (DGAT, DGD, Direction de la protection civile, Direction de la planification du MEFBP). La décentralisation étant un levier du développement local inclusif, l'action du projet contribuera à renforcer la résilience des populations tchadiennes en s'assurant de ne laisser personne de côté.

[1] Rapport opérationnel du HCR Tchad, 24 octobre 2025.

IV. RÉSULTATS ATTENDUS ET COMPOSANTES

IV.1. Résultats attendus

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

- **Résultat 1** : les Collectivités Autonomes sont performantes et efficaces.
- **Résultat 2** : la gouvernance des Collectivités Autonomes est inclusive, transparente et redevable.
- **Résultat 3** : les services sociaux de base et les infrastructures de production sont améliorés à travers l'action des Collectivités Autonomes.

Le projet RGDL s'articule autour de 3 résultats qui constituent ses 3 composantes. Chacune des composantes est décrite ci-dessous.

IV.2. Composantes du projet

Composante 1 : Renforcement de l'efficacité et de la performance des collectivités autonomes

Il s'agit de donner aux collectivités autonomes les mécanismes et outils nécessaires pour assurer leur bon fonctionnement, mais également de procéder à la mise à niveau des élus locaux afin de professionnaliser la gestion de ces entités territoriales.

- **Appui à l'harmonisation du cadre juridique de la décentralisation**

L'axe 1 de la feuille de route de la décentralisation traite de la nécessité d'une harmonisation du cadre juridique de la décentralisation. A cet effet, il est prévu la mise en place d'un comité technique en charge de l'exécution de cette action. Le projet s'emploiera à accompagner, suivant les besoins exprimés par ce comité, ladite action.

- **Élaboration/Révision des plans intégrés de développement des 23 provinces**

Le Tchad dispose depuis juillet 2025 d'un nouveau plan national de développement dénommé « Tchad Connexion 2030 ». Il s'agit désormais pour chacune des 23 provinces et des 124 communes d'élaborer ou de mettre à jour son plan de développement. Le nouveau concept de plan intégré de développement provincial (PIDP) a tout son sens dans la mesure où il définit la vision et la stratégie de développement au niveau provincial, en articulation avec le PND. Cet exercice de planification, au niveau communal doit s'aligner également au PIDP de la province. Il devra être inclusif, participatif et réaliste, tant au niveau provincial que communal. Le projet y apportera une assistance technique suivant les modalités définies dans la feuille de route de la décentralisation. À cet effet, il est prévu, dans le cadre de l'harmonisation des plans en termes de structuration et d'approche d'élaboration, un guide harmonisé pour la rédaction des Plans Intégrés de Développement des Provinces (PIDP) et des Plans de Développement Communaux (PDC). Cette activité s'inscrit dans l'Action 20 de la feuille de route de la décentralisation. Afin de réussir la planification du développement dans les collectivités autonomes, le projet s'emploiera, dans un premier temps, à déterminer un mécanisme de collecte de données économiques, socioculturelles et environnementales (des statistiques territoriales), afin d'établir un profilage socio-économique des provinces du Tchad. En fonction des ressources disponibles, cette action sera réalisée sur les 3 années d'existence du projet et couvrira les 23 provinces. Ce profilage socio-économique constituera un outil de mobilisation de ressources, de développement de partenariats avec le secteur privé et de plaidoyer auprès des partenaires au développement.

- **Renforcement des capacités des élus locaux sur les outils de planification et de gestion des collectivités autonomes**

Élaboration et harmonisation des outils de gestion des collectivités autonomes

Cette activité vise à doter les Collectivités Autonomes d'outils de gestion, didactiques, pratiques, standardisés et adaptés pour une meilleure application des textes sur les finances locales. Pour atteindre cet objectif, un cabinet spécialisé dans la gestion des entités territoriales sera recruté afin d'élaborer ces différents référentiels. Il fournira une nomenclature simplifiée pour le budget, ainsi qu'un modèle type de compte administratif et de compte de gestion et mettra à la disposition des collectivités autonomes un recueil simplifié d'informations pratiques sur la gestion financière et comptable. Il s'agira plus précisément de soutenir l'élaboration de manuels de procédures pour la gestion efficace des collectivités autonomes (provinces et communes), conformément aux standards en vigueur. Cette action sera réalisée en étroite collaboration avec le ministère en charge des finances, du budget, de l'économie et du plan et le ministère en charge de l'administration du territoire et de la décentralisation.

Formation des élus locaux sur les outils de gestion des Collectivités Autonomes

En partenariat avec l'ENA et le cabinet recruté pour la réalisation des outils de référence, le ministère en charge des finances, du budget, de l'économie et du plan, le MATD, le projet assurera le renforcement des capacités des bureaux exécutifs des Collectivités Autonomes ainsi que des autres conseillers communaux et provinciaux sur la gestion des collectivités autonomes et la protection civile, en vue d'une meilleure gestion des risques et des catastrophes. L'approche méthodologique de ces formations sera discutée avec les parties prenantes, principalement l'ENA et les organisations faîtières (ANPT et ANCT). Elles regrouperont, dans un premier temps, les bureaux exécutifs des provinces puis ceux des communes. En fonction des ressources disponibles et de l'engagement de l'État, cette activité pourra couvrir l'ensemble des 23 provinces. Cette activité s'inscrit dans l'action 9 de la feuille de route de la décentralisation.

En outre, des formations destinées aux agents intervenant dans le recouvrement des taxes, la gestion des biens et équipements, et les processus de passation de marchés seront dispensées.

Par ailleurs, il s'agira, à moyen terme, en collaboration avec l'École Nationale d'Administration, d'élaborer d'un curricula destiné à former le personnel des collectivités autonomes dans le cadre de la mise en place de la fonction publique locale.

Le projet accompagnera également les organisation faitières (ANPT et ANCT) à consolider leurs capacités organisationnelles et techniques en vue de jouer pleinement leur rôle.

Mise en place d'un système digital de gestion des collectivités autonomes

Pour améliorer la gestion des collectivités autonomes, le projet appuiera le MATD, MFEBP, l'ANDCA, l'ANPT et l'ANCT dans la mise en place d'une plateforme digitale de gestion des collectivités autonomes. Cette plateforme intégrera tous les domaines de gestion d'une collectivité autonome. Il s'agira, entre autres, de la planification, de la gestion fiscale, des ressources humaines, des infrastructures, des investissements, du suivi et évaluation, etc.

La mise en œuvre d'une réforme aussi complexe que la décentralisation ne peut se faire sans un mécanisme robuste de suivi et évaluation. Ce système de suivi et évaluation se présente à deux niveaux : au niveau national et au niveau des Collectivités Autonomes.

Le projet, en s'appuyant sur le cadre logique des résultats, contribuera à la mise à disposition des outils de suivi et évaluation aux entités de pilotage de la décentralisation au niveau national et des collectivités autonomes pour mesurer l'état d'avancement de la feuille de route mais également la mise en œuvre de leur plan de développement local. La plateforme digitale de gestion des collectivités autonomes intègrera cette fonctionnalité.

Appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources des collectivités autonomes

À l'issue des échanges menés avec les exécutifs des collectivités autonomes, il ressort que l'un des principaux défis auxquels ils sont tous confrontés reste les ressources financières. À ce titre, il est important de noter que les collectivités autonomes bénéficient d'une dotation annuelle de l'État qui peine à être mise à disposition. Pour trois d'entre elles, il s'agira de dotations spéciales basées sur les revenus du pétrole.

Dans ce contexte, le projet fournira une assistance technique en vue de la rédaction d'un guide pour élaborer une stratégie de mobilisation des ressources. Il s'agira, pour cette initiative, de recruter un consultant spécialisé qui travaillera avec l'ensemble des parties prenantes, en mettant l'accent sur des mécanismes innovants de mobilisation de ressources au niveau local.

La stratégie de mobilisation des ressources pour le développement des collectivités autonomes accordera la priorité aux sources potentielles de ressources au niveau local sans négliger celles de l'État et des partenaires techniques et financiers.

Dans ce cadre, le projet appuiera l'amélioration des mécanismes de mobilisation de ressources ci-après :

- **Renforcement de la fiscalité locale**

Le projet apportera un appui à la détermination de l'assiette fiscale des collectivités autonomes. Cette activité commencera au niveau des communes en vue d'une meilleure agrégation des données pour déterminer l'assiette fiscale au niveau des provinces. Une phase pilote ciblant 20% des communes urbaines sélectionnées sur la base de certains critères qui seront déterminés avec le Ministère en charge de l'économie et des finances sera mise en œuvre par le projet. Au terme de cette phase, un passage à l'échelle se fera avec l'appui du Gouvernement et d'autres partenaires.

Il s'agira en outre de renforcer les capacités des agents et cadres intervenant dans le recouvrement des recettes fiscales.

- **Partenariat public-privé**

Les Collectivités Autonomes regorgent de potentialités économiques et socioculturelles susceptibles d'attirer le secteur privé. Une identification précise de ces potentialités constituera la base des partenariats qui pourront être établis.

Dans un premier temps, le projet mettra à disposition des Collectivités Autonomes les outils nécessaires à leurs profilage économiques. Il pourra dans la mesure du possible accompagner un certain nombre de provinces dans leur profilage suivant les secteurs clés. Cette activité sera en lien avec activité 1.1 du projet.

Dans un deuxième temps, il s'agira d'assurer un plaidoyer auprès du Gouvernement pour garantir un cadre des affaires propice à ce type de partenariat en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie.

- **Diplomatie des territoires**

La personnalité juridique dont sont dotées les collectivités autonomes leur permet de se positionner comme des acteurs de la coopération au niveau local (intercommunalité) et de s'engager dans des relations internationales avec des entités territoriales d'autres pays (jumelage, conventions et accords de partenariat, adhésion au sein des ONG de pouvoirs locaux) en vue de promouvoir le développement économique et socioculturel de leurs territoires respectifs.

En partenariat avec les organes de coordination retenus par la feuille de route de la décentralisation (ANDCA) et des organisations faitières (ANPT et ANCT), le projet fera la promotion des bonnes pratiques en matière de gouvernance locale à travers **notamment des rencontres d'échanges régulières (au moins deux fois par an) au sein des faitières et l'instauration de prix destinés aux meilleures Collectivités Autonomes qui se seraient distinguées chaque année dans certains domaines précis.**

L'appui du projet ciblera également le renforcement du plaidoyer auprès des Collectivités Autonomes pour développer des relations entre elles dans le cadre du partage de meilleures pratiques de gouvernance territoriale.

Dans la même perspective, et en fonction de leur profil, les collectivités autonomes du Tchad seront encouragées à rechercher, à l'international, des pistes de collaboration avec d'autres collectivités territoriales afin de partager les bonnes pratiques et bénéficier d'appuis multiformes (jumelages).

Enfin, le projet facilitera les échanges entre les faîtières des collectivités autonomes tchadiennes et les organisations internationales non gouvernementales de développement local (Association Internationale des Maires Francophones, Union des villes et communes d'autres pays, etc.)

Renforcement des capacités humaines des Collectivités Autonomes à travers le volontariat

La décentralisation au Tchad consacre un transfert progressif et concomitant de compétences et de ressources aux Collectivités Autonomes. Pour assumer les compétences ainsi transférées, les conseils provinciaux et communaux ont besoin de mobiliser une expertise adaptée pour renforcer leur fonctionnement. Comme d'autres formes d'engagement civique, le volontariat constitue un levier pour le développement local et la participation citoyenne. La prise en compte de l'action volontaire au niveau local est une approche innovante qui la positionne comme une alternative crédible parmi les outils de planification et de mise en œuvre du développement local. À cet effet, le projet prévoit la mise en place d'un partenariat tripartite entre l'Agence Nationale de Volontariat du Tchad (ANVOLT), les collectivités autonomes et le PNUD, en vue du déploiement d'un réseau de volontaires locaux constituant un vivier de compétences locales ciblées au service des collectivités. Ce partenariat trouve son fondement dans une reconnaissance réciproque des avantages comparatifs spécifiques des structures ou organisations partenaires et constitue une construction négociée visant à promouvoir le volontariat pour le développement, en organisant la mobilisation de ressources humaines qualifiées en vue de renforcer les capacités opérationnelles des provinces et des communes. Le projet assurera le recrutement ciblé, la formation pratique et le déploiement, pour une durée d'un an, d'environ 1000 volontaires communautaires suivant les besoins exprimés par les Collectivités Autonomes.

Composante 2 : Renforcement de l'inclusivité, la transparence et la redevabilité de la gouvernance au niveau local.

Renforcement des capacités des organisations de la société civile sur la décentralisation et la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation.

La société civile joue un rôle déterminant dans le processus de décentralisation. Elle assure le suivi et la mise en œuvre des politiques publiques et constitue un mécanisme de veille citoyenne face aux éventuels dysfonctionnements et goulots d'étranglement susceptibles de survenir lors de la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation aux niveaux local et national.

Le projet s'emploiera à renforcer les capacités des acteurs de la société civile sur la décentralisation et le contenu de la feuille de route afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle. À ce titre, le projet accompagnera la mise en place d'un instrument d'observation de l'implémentation de la décentralisation. Par ailleurs, le RGDL soutiendra des actions visant à aider les organisations de la société civile à comprendre le processus de la décentralisation afin de jouer pleinement leur rôle de veille et de participation à la bonne gouvernance des collectivités autonomes.

Renforcement les capacités des médias sur le processus de décentralisation et la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation

Les médias sont des acteurs clés pour l'information et l'éducation des populations sur les politiques publiques mises en place par le Gouvernement. Leur forte implication dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation constitue un atout majeur. Le plan de communication prévu dans la feuille de route de la décentralisation prend en compte l'action des médias pour une réalisation effective de ses 32 actions, le renforcement des capacités de ces derniers, en collaboration avec leurs organisations faîtières (union des journalistes, union des presses en ligne, union des radios communautaires, etc.).

Le projet s'emploiera à former les professionnels des médias au processus de décentralisation et, spécifiquement, au contenu et la mise en œuvre de la feuille de route. Il s'agira également de mettre en place un réseau de professionnels des médias pour l'opérationnalisation de la décentralisation qui assurera

une communication régulière sur sa mise en œuvre. Le projet s'appuiera sur ce réseau pour réaliser des reportages mensuels ou trimestriels sur l'état d'avancement de la décentralisation dans les 23 provinces.

De même, les radios communautaires joueront le rôle de relais de l'information au niveau local à travers des émissions radiophoniques en français, en arabe et en langues locales, des sketchs radiophoniques, des podcasts, etc.

Le projet facilitera la redynamisation et/ou la mise en place de radios communales dans les communes n'en disposant pas.

Sensibilisation des populations au processus de décentralisation au Tchad et à leur participation à la gestion des Collectivités Autonomes.

Principaux bénéficiaires de la décentralisation, les populations tchadiennes doivent être informées et sensibilisées sur les enjeux de ce processus et les opportunités qu'il offre pour l'amélioration de leurs conditions de vie à travers l'accès aux services sociaux de base. Cette sensibilisation vise à renforcer la participation des populations au processus de gestion de leur territoire.

Comme décrit dans l'activité précédente, les médias serviront de relais d'information auprès des populations, tant au niveau local qu'au niveau national. Les médias devront assurer, à travers leurs communications, une vulgarisation des bonnes pratiques en matière de gestion participative des collectivités autonomes (exemple : **budget participatif**).

De même, les organisations de la société civile, formées au préalable, assureront la sensibilisation des populations au moyen de stratégies adaptées à celles-ci. Des outils de sensibilisation et des subventions seront éventuellement mis à disposition des organisations de la société civile (OSC).

Par ailleurs, plusieurs campagnes d'affichage seront menées durant la mise en œuvre du projet, ainsi que des actions de communication complémentaires, afin d'en renforcer la portée.

Sensibilisation des populations sur la nécessité de la fiscalité locale

La mobilisation des ressources au niveau local des Collectivités Autonomes reste un véritable défi. En effet, il ressort des échanges et de certaines données relatives aux assiettes fiscales des collectivités autonomes une très faible mobilisation des ressources issues des recettes fiscales. Cet état de fait tire sa source de l'ignorance de l'importance de la fiscalité par les populations, mais également de l'absence de stratégie y relative par les Collectivités Autonomes.

Il s'agit donc, pour le projet, en collaboration avec l'ensemble des acteurs (Collectivités Autonomes, les populations, le ministère des Finances et le ministère en charge de l'Administration du territoire, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat), d'élaborer des outils pour la sensibilisation des populations sur le sujet. Ce seront par exemple des livrets explicatifs de la fiscalité locale, des émissions radiophoniques et télévisées, des bandes dessinées, des sketchs télé et radio, etc.

Le projet accompagnera les Collectivités Autonomes dans l'élaboration d'une stratégie adaptée à leurs localités pour renforcer le civisme fiscal.

Renforcement de la redevabilité des Collectivités Autonomes

Les Collectivités Autonomes sont gérées par des conseils provinciaux et communaux constitués d'élus des élections provinciales et communales du 29 décembre 2024. Dans le cadre de l'exécution de leur mandat, ces conseils reçoivent des financements de l'État, des recettes collectées auprès des populations et des acteurs économiques au niveau local et des financements des partenaires techniques et financiers et donateurs.

Le projet s'emploiera, dans le cadre de la gestion de ces ressources par les conseils provinciaux et communaux, à mettre à leur disposition des outils en vue de renforcer la redevabilité vis-à-vis de leurs populations. Ces outils seront de deux ordres :

- Sensibilisation des exécutifs des collectivités autonomes à des consultations et séances d'information régulières aux populations ;

- Mise en place d'un système de suivi des performances des Collectivités Autonomes en s'appuyant sur des indicateurs permettant de mesurer la bonne gouvernance de leurs exécutifs.

Renforcement des relations inter-institutionnelles au niveau local

La mise en œuvre du processus de décentralisation rencontre des défis liés aux rôles et responsabilités des acteurs qui l'animent. En effet, la complémentarité entre les entités déconcentrées représentant l'État et les Collectivités Autonomes est mal comprise par ces deux acteurs. Cet état de fait, tirant sa source de la méconnaissance du cadre juridique et des anciennes dispositions légales, a engendré, dès la mise en place des conseils provinciaux et communaux, des conflits de compétences sur le terrain. Ainsi, la feuille de route sur la décentralisation prévoit la mise en place, aux niveaux provincial et communal, de cadres de concertation pour prévenir et résoudre ce type de conflits.

Le projet accompagnera techniquement la mise en place de ces cadres de concertation au niveau provincial. Il fournira l'assistance technique pour maintenir une tenue régulière des rencontres de ces cadres.

Cette plateforme servira également d'espace de gestion de connaissance et donc de partage d'expérience et de leçons apprises sur la décentralisation entre les différents acteurs notamment les exécutifs des Collectivités Autonomes, les représentants de l'Etat, la chefferie traditionnelle, les leaders religieux et la société civile.

Des assises annuelles sur la décentralisation seront organisées avec l'appui du projet. Il s'agira de rencontres entre les institutions au niveau central et celles au niveau local, afin de faire un suivi de la mise en œuvre de la décentralisation.

La mise en œuvre effective de la décentralisation atténuera les risques de conflits intercommunautaires.

Le RGDL travaillera à faciliter la coordination des actions de développement dans les collectivités autonomes dans lesquels il interviendra. Il permettra ainsi aux différents acteurs (exécutifs des collectifs autonomes, partenaires techniques et financiers et OSC) de renforcer et optimiser la synergie de leurs actions.

Composante 3 : Amélioration des infrastructures sociales de base et productives à travers l'action des Collectivités Autonomes.

Appui aux Collectivités Autonomes basé sur la performance pour un meilleur accès aux services sociaux de base dans les zones critiques

Dans le cadre de la décentralisation, l'Etat a transféré aux provinces et aux communes des compétences en matière de fourniture des services sociaux de base, notamment l'eau, l'énergie, la santé, l'élevage, l'éducation, hydraulique, l'hygiène et l'assainissement mais également en termes de développement de chaîne de valeur en fonction des potentialités respectives des Collectivités Autonomes.

Des statistiques récentes sur l'impact de l'afflux des réfugiés et des retournés ces dernières années dans plusieurs provinces du pays font état d'une pression accrue sur l'offre de services de santé (maternelle et infantile), d'eau, d'hygiène et d'assainissement, etc.

Le projet soutiendra la mobilisation des conseils provinciaux et communaux pour identifier les besoins en termes de services sociaux de base les plus critiques dans leurs territoires respectifs, permettant ainsi aux élus locaux des deux niveaux de travailler en synergie pour améliorer les conditions de vie des populations.

Toutefois, le projet mettra l'emphase sur les secteurs de l'accès à l'eau potable, l'énergie, l'assainissement, la santé, l'agriculture, l'élevage, le pastoralisme et les infrastructures de production.

Dans ce cadre, un comité regroupant les faîtières des Collectivités Autonomes (ANPT et ANCT), les ministères sectoriels et les partenaires techniques et financiers sera mis en place par le projet pour examiner et valider les microprojets soumis par les provinces et les communes en vue de leur réalisation. Ce mécanisme permettra également de mutualiser les efforts entre acteurs sur le terrain, d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les risques de doublons ou de chevauchement dans l'accompagnement des collectivités autonomes.

Durant les deux premières années, le PNUD assurera la mise en œuvre des projets retenus en collaboration avec les Collectivités Autonomes. La troisième année, les financements seront directement mis à la disposition des collectivités autonomes qui assureront la mise en œuvre en collaboration avec le PNUD.

Cet appui sera un élément catalyseur pour la mise en place d'un futur programme de développement d'infrastructures sociales de base sur l'ensemble du territoire, selon ce modèle.

IV.3. Prise en compte des inégalités liées au sexe

Le nouveau modèle de décentralisation tchadien marque une évolution stratégique dans la gouvernance des territoires. En transférant compétences et ressources aux élus locaux, l'État place la proximité et la redevabilité au cœur de l'action publique. Ce processus offre une opportunité singulière de développement participatif. Mais l'efficacité de cette réforme administrative repose sur une condition essentielle : agir sur les dynamiques d'exclusion et assurer une intégration transversale des besoins, des priorités et des propositions de toutes les composantes sociales.

Les femmes tchadiennes représentent près de 52 % de la population générale, mais restent sous-représentées dans les instances de décision locales, malgré les progrès enregistrés ces dernières années. Leur exclusion des bénéfices de la décentralisation constituerait un contresens économique et social. Les hommes et les femmes font face à des expériences socio-économiques distinctes. Les politiques de développement local ne sont jamais neutres ; elles affectent différemment ces deux groupes sociaux (les hommes et les femmes). Toute intervention aveugle à ces réalités sexospécifiques est condamnée à l'inefficacité dans le sens où elle exclurait soit l'un, soit l'autre groupe. Ce qui aurait un impact négatif sur le développement local harmonieux recherché. Par conséquent, pour que la gestion de la cité soit réellement inclusive et redevable, elle doit pouvoir garantir un équilibre représentatif de toutes les couches marginalisées (femmes, jeunes, personnes handicapées, minorités ethniques) qui transforme le poids démographique des femmes et le potentiel de la jeunesse en un véritable levier d'influence et de décision en faveur du développement local. Cette nécessité est à la fois une exigence de durabilité et un facteur de performance pour les nouveaux élus locaux.

À cet effet, il est important d'examiner comment les dynamiques de pouvoir et les besoins spécifiques des hommes et des femmes, des jeunes et des personnes handicapées s'articulent autour des composantes du présent projet.

La professionnalisation des Collectivités Autonomes : de la présence à l'influence décisionnelle. Le renforcement des capacités des Collectivités Autonomes (375 conseillers provinciaux et 2232 conseillers communaux) est un facteur clé de cette décentralisation. Les femmes élues font souvent face à un déficit plus marqué de crédibilité, d'affirmation et de formation technique initiale. Le projet assurera que cette professionnalisation soit sensible au genre pour ne pas risquer de renforcer des compétences et un leadership exclusivement masculin. La composante 1 intégrera des modules sur la budgétisation sensible au genre. Il s'agira de former les animateurs des collectivités autonomes à analyser comment chaque ligne budgétaire affecte différemment les hommes et les femmes. Ils seront ainsi capables de s'assurer que les budgets des provinces et des communes allouent des ressources pour réduire les inégalités (ex : éclairage public pour la sécurité, marchés couverts). Les curricula de formation intégreront également des problématiques plus spécifiques sur l'égalité des sexes.

La redevabilité comme droit à la parole : les espaces de dialogue traditionnels sont généralement régis par les normes patriarcales, où la parole des femmes est occultée lorsqu'elle n'est pas médiatisée par les hommes. Au niveau des territoires, ces espaces sont très souvent dominés par les chefs traditionnels et les leaders d'opinion masculins. La composante 2 est le cœur battant de la citoyenneté locale. Elle prévoit la mise en place d'une plateforme numérique de suivi et de mécanismes de participation citoyenne, offrant une accessibilité inclusive (langues locales, iconographie) pour pallier les barrières liées à l'alphabétisation. Cette plateforme digitale produira des données qui pourront être désagrégées par sexe et par âge. Cela permettra de savoir, par exemple, si les plaintes déposées et les contributions faites via les mécanismes participatifs de redevabilité proviennent autant des citoyennes que des citoyens.

Le projet contribuera à positionner les femmes et les jeunes comme des sentinelles de la transparence locale, en encourageant leur pleine participation au suivi des dépenses publiques locales et en garantissant que les outils stratégiques et opérationnels comme le Plan Intégré de Développement Provincial (PIDP) ou la stratégie de mobilisation des ressources propres ne soient pas validés sans une consultation formelle et documentée des groupements de femmes et des autres groupes sociaux marginalisés au niveau des collectivités autonomes.

L'économie territoriale au service de l'autonomie : La gestion de l'eau, de l'assainissement et de la santé maternelle est une charge qui incombe principalement aux femmes et aux filles. La pression migratoire (réfugiés/retournés) mentionnée dans l'analyse du contexte accentue cette charge. En ciblant ces secteurs, le projet répond directement à des besoins sexospécifiques. La mobilisation des ressources et le financement des infrastructures de base et de production sont des domaines capables d'influencer et de transformer les pesanteurs socioculturelles qui entretiennent les inégalités à l'égard des femmes. Les services sociaux (eau, santé, éducation, énergie) ont un impact direct sur la gestion de la disponibilité des femmes et des filles. Plus un service social ou une infrastructure est défaillant(e) ou éloigné(e), plus la charge de travail non rémunéré des femmes augmente, limitant ainsi leur accès aux opportunités économiques et augmentant pour elles les risques sécuritaires (abus et violences de toute sorte).

Le projet veillera à orienter, dans la mesure du possible, les investissements de la Composante 3 vers des infrastructures à fort impact de genre (ex : points d'eau accessibles et dans des espaces sûrs, éclairage public pour la sécurité nocturne, etc.). Il œuvrera également à ce que les services sociaux de base financés améliorent réellement la condition humaine, en commençant par celle de la majorité de la population : les femmes. Les projets d'infrastructures financés dans ce projet feront l'objet d'une consultation séparée avec les femmes pour identifier les priorités (ex : distance du point d'eau ou du marché, aménagement du centre de santé, etc.). En encourageant les partenariats public-privé (PPP) locaux, le projet contribuera à favoriser des entreprises locales qui emploient des femmes ou des coopératives féminines de transformation de produits agricoles, créant ainsi un cercle vertueux entre mobilisation des ressources locales et autonomisation économique des femmes.

Le projet RGDL n'a pas pour unique but l'égalité des sexes, mais il intègre de manière transversale l'ODD 5 et prévoit des actions spécifiques pour que les femmes participent à la gouvernance locale et bénéficient des infrastructures sociales et de production. À travers ses composantes, ce projet contribue significativement à réduire les inégalités de genre tout en renforçant l'efficacité des collectivités autonomes. Il lui est donc attribué le **Gender Equality Marker 2 (GEM2).**

Un plan d'action pour l'intégration de la dimension genre sera joint en annexe au document de projet (Annexe 1).

V. RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION/HYPOTHESES

Risques	Probabilité	Mesures de prévention/d'atténuation.
1. Persistance des conflits de compétences entre les acteurs de la décentralisation.	3	▪ Élaborer des textes d'application précisant les modalités concrètes du transfert de compétences. ▪ Instaurer des cadres de dialogue et de concertation à tous les niveaux (national, provincial, communal). ▪ Organiser des sessions de formation conjointe (élus, représentants de l'État) pour harmoniser la compréhension des rôles et responsabilités.
2.Faible appropriation des réformes par les acteurs.	2	Sous l'autorité du ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation, le PNUD contribuera à : ▪ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de communication et de pédagogie déclinée par public cible. ▪ Mener des campagnes de sensibilisation sur les enjeux de la réforme, en langues locales et via les radios communautaires.
3.Insuffisance chronique des ressources financières des collectivités autonomes.	3	L'appui du projet contribuera de manière ciblée à : ▪ Mener des campagnes de sensibilisation sur la nécessité de la fiscalité locale. ▪ Contribuer à la détermination de l'assiette fiscale pour permettre de mobiliser des ressources propres aux collectivités. ▪ Appuyer les collectivités autonomes dans l'élaboration de stratégies de mobilisation de ressources adaptées à leurs contextes.
4.Faible mobilisation des partenaires techniques et financiers	2	▪ Organiser des rencontres régulières (trimestrielles) avec les partenaires techniques et financiers (PTF) pour les informer de l'état d'avancement. ▪ Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des fonds alloués.
5.Faiblesse des capacités humaines des collectivités autonomes.	3	Les activités proposées par le projet prévoient de : ▪ Élaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités. ▪ Appuyer l'opérationnalisation de la fonction publique locale avec un répertoire clair des métiers et des statuts. ▪ Déployer des modules de formation spécialisée, destinés aux élus et les agents locaux.
6.Faible performance du système de suivi évaluation.	2	Sous l'autorité du ministère de l'Administration du territoire et de la décentralisation (MATD) et en collaboration avec d'autres parties prenantes, le PNUD apportera un appui technique substantiel à : ▪ Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation de la performance des collectivités autonomes, basé sur des indicateurs SMART. ▪ Organiser des Assises annuelles de la décentralisation pour évaluer les progrès. ▪ Développer une plateforme numérique de suivi accessible au public.

Malgré les risques identifiés ci-dessus, le projet a été conçu sur le principe que ces risques seront atténués et/ou pourraient ne pas se produire. Les hypothèses suivantes ont donc servi de base à la conception du projet :

- La volonté politique de l'État et son engagement dans la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation restent soutenus ;
- Le respect des engagements financiers de l'État envers les collectivités autonomes est effectif.
- L'ensemble des parties prenantes au processus de décentralisation a de plus en plus confiance dans son opérationnalisation.

VI. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Le plan national de développement et la feuille de route de la décentralisation constituent des cadres référentiels fédérateurs de l'engagement des parties prenantes dans le processus de décentralisation. La feuille de route assure la clarté dans la mise en œuvre des actions pour une effectivité de la décentralisation, agissant comme levier du développement local. L'ensemble des parties prenantes au processus de décentralisation, y compris les partenaires au développement, ont marqué leur adhésion à soutenir la mise en œuvre de la FDR-D. Le projet étant totalement aligné à la FDR-D, il constitue une plateforme viable de soutien et d'engagement de l'ensemble des partenaires.

VII. COOPERATION SUD-SUD ET TRIANGULAIRE (SSC/TRC)

Le processus d'élaboration de la feuille de route de la décentralisation a été marqué par un partage d'expériences, facilité par le PNUD, grâce à la mise à disposition de trois (3) experts du Sénégal ayant une longue expérience en la matière. Ce partage d'expérience, fort apprécié durant les assises du séminaire national sur la décentralisation, a constitué le cadre comparatif en termes d'approche méthodologique et de résultats obtenus. Cette approche marquant le début d'une coopération sud-sud en matière de décentralisation se poursuivra dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Le partage d'expérience avec des pays ayant les mêmes défis que le Tchad et dont les réussites en matière de transfert de compétences du niveau central vers le niveau local semblent palpables, permettra sans nul doute au Tchad de prendre les raccourcis nécessaires afin d'accélérer ce processus qui paraît très long de prime abord.

VIII. GESTION DES CONNAISSANCES

Dans le cadre de l'exécution du projet RGDL, la gestion des connaissances n'est pas une simple fonction de support, mais un moteur stratégique de la transformation institutionnelle. Dans un contexte d'opérationnalisation d'un nouveau modèle de décentralisation au Tchad, le passage du savoir-faire de l'administration centrale vers les collectivités autonomes est le défi majeur.

Ce projet opère dans un environnement en pleine mutation où la décentralisation est en phase de redynamisation. La gestion des connaissances à ce niveau a pour mission de capter les succès et les écueils des conseils provinciaux et des communes pour transformer ces expériences disparates en un corpus de « bonnes pratiques tchadiennes » en matière de gestion des territoires. L'objectif est d'éviter l'érosion des compétences après la clôture du projet en 2029. L'enjeu ici est donc de transformer l'expérience en expertise institutionnelle. A cet effet, le projet produira une masse critique de données via l'élaboration des Plans Intégrés de Développement Provinciaux (PIDP) et le profilage économique des provinces qui contribueront à documenter les mécanismes innovants de mobilisation de ressources propres éprouvés par les collectivités autonomes pilotes.

Le projet produira également une série de produits de connaissance, notamment des notes trimestrielles d'information et d'autres documents sur les leçons apprises sur le processus de professionnalisation de la gestion des collectivités autonomes, la gestion budgétaire, la redevabilité et sur les questions de fond, les médias et autres produits de communication, y compris les vidéos, les clips radio.

Le projet stimulera ainsi la collecte de bonnes pratiques en matière de gestion des collectivités autonomes et de décentralisation, susceptibles d'inspirer les collectivités autonomes elles-mêmes et d'autres pays.

En outre, le projet prévoit la mise en place d'une plateforme digitale de suivi du processus de décentralisation. Au-delà d'assurer un simple suivi statistique et des performances, cet outil servira également de centre de ressources partagées (Knowledge Hub) où les collectivités pourront par exemple

consulter des modèles de délibérations ou de contrats de partenariat public privé. Un système de partage d'informations sur les services de base et les infrastructures de production prévue par le projet pourra y être intégré. L'objectif est de garantir la pérennité du Knowledge Hub et d'inscrire la capitalisation des expériences locales dans une dynamique nationale d'apprentissage continu.

Le projet contribuera également au renforcement d'une culture de la donnée au sein des Collectivités Autonomes, en appuyant l'analyse, l'interprétation et l'utilisation stratégique des informations produites pour éclairer la prise de décision, améliorer la redevabilité et optimiser la mobilisation des ressources locales.

Enfin, la gestion des connaissances dans le projet RGDL agit comme le tissu conjonctif entre les trois composantes. Elle garantit que les ressources investies ne serviront pas seulement à construire des infrastructures, mais aussi à bâtir une intelligence territoriale capable de porter durablement le développement du Tchad à partir de ses territoires.

IX. DURABILITE ET MISE A L'ECHELLE

Le présent projet s'articule autour des actions de la feuille de route de la décentralisation, planifiée pour une période de dix ans (2025-2035). Les actions menées par ce projet permettront, à moyen et long terme, de fournir aux Collectivités Autonomes des outils et moyens nécessaires pour une amélioration des conditions de vie de leurs populations et de la gouvernance de celles-ci.

X. GESTION DU PROJET

X.1. Capacité de mise en œuvre du PNUD

La présence mondiale du PNUD dans 177 pays et territoires lui confère une perspective globale unique et une expérience locale qui garantissent la bonne mise en œuvre du présent projet. Le PNUD bénéficie d'un accès privilégié aux institutions politiques et décisionnelles du gouvernement tchadien qu'il a accompagné dans la conduite dans la conduite du processus de transition à travers la gestion d'énormes ressources (Panier commun pour la transition (35 millions de dollars), fonds mondial (70 millions de dollars), soutien au ministère de la Santé (18 millions de dollars), facilité de stabilisation (23 millions de dollars).

Présent au Tchad depuis plus de 46 ans, le PNUD a démontré qu'il dispose des capacités et d'une culture opérationnelle nécessaires pour obtenir des résultats durables. S'appuyant sur son portefeuille "Gouvernance et Institutions démocratiques", le PNUD garantira la fourniture d'une assistance technique appropriée et la coordination avec les autorités et les partenaires locaux pour la mise en œuvre de ce projet.

Le programme sera mis en œuvre par un personnel chevronné et hautement expérimenté, ayant déjà travaillé dans des contextes similaires et possédant les compétences requises. Le PNUD a apporté un appui stratégique et de proximité au gouvernement du Tchad dans le processus de transition, à travers notamment l'appui à la tenue du DNIS en 2022 et du référendum constitutionnel de décembre 2023, qui ont respectivement réaffirmé et consacré la forme décentralisée de l'État.

Au lendemain des élections provinciales et communales qui ont permis d'installer les élus locaux, et marqué la fin de la transition politique au Tchad, le PNUD poursuit, comme tout ailleurs, son appui aux instruments incubateurs du développement durable.

X.2. Rentabilité et efficacité

Le projet maximisera l'efficience et l'efficacité du soutien de l'ONU aux bénéficiaires ciblés, ainsi que l'optimisation des ressources pour les donateurs et les contribuables. En tant que tel, le projet assurera l'optimisation des ressources en suivant les performances par rapport à une série d'indicateurs d'optimisation des ressources couvrant à la fois la longueur de la chaîne de résultats (des intrants, de l'activité, de la production, du résultat, de l'impact) et le calendrier complet du projet.

En termes de mise en œuvre des activités, il existe un mécanisme de financement par appel à projets pour soutenir les investissements dans les Collectivités Autonomes. Les projets qui seront retenus selon des critères de performance élaborés avec l'ensemble des parties prenantes permettront aux populations de ressentir directement l'impact positif de la décentralisation sur leurs conditions de vie.

X.3. Ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés

Le budget global de la feuille de route de la décentralisation est de 540 milliards de FCFA soit près d'un milliard de dollars américains, pour une période de dix années. La contribution attendue des partenaires techniques et financiers est de 35% soit près de 350 millions de dollars américains sur 10 ans. Le budget du projet RGDL s'élève à 25 millions de dollars américains soit près de 7% de la contribution attendue des partenaires. Ces ressources, si elles sont totalement mobilisées, permettront aux acteurs de la décentralisation et aux populations tchadiennes, de ressentir l'impact direct du projet. 42% du budget est affecté à la composante 1, qui se concentre sur les outils et mécanismes de professionnalisation de la gestion des Collectivités Autonomes. La composante 2 représente 16% du budget et concerne le renforcement de la transparence, l'inclusivité et la redevabilité et la composante 3 également 42%, le financement de projet d'infrastructures sociale de base et de production. En fonction des ressources disponibles, les arbitrages du comité de pilotage permettront de définir les priorités pour atteindre les résultats escomptés.

X.4. Gestion du projet

Conçu pour une durée de trois ans (mars 2026 - mars 2028), le projet RGDL sera mis en œuvre sous la modalité d'implémentation directe (DIM) par le PNUD afin de garantir une exécution agile, efficace et conforme aux standards internationaux, grâce à l'expertise technique et à la culture opérationnelle de l'organisation.

- ***L'Unité de Gestion de Projet (UGP)***

Gérée directement par le PNUD, l'UGP est le bras opérationnel du projet, responsable de l'exécution opérationnelle et technique quotidienne des activités. Elle agit comme un accélérateur de proximité qui transforme les orientations stratégiques du projet et les actions de la feuille de route de la décentralisation en réalités concrètes et tangibles pour les populations au niveau local.

L'accompagnement d'un processus de décentralisation inclusif et crédible exige qu'il soit fourni avec un maximum d'efficacité et d'impartialité. Aussi, le projet engagera et déploiera une équipe de base (UGP) comprenant :

- Conseiller technique principal (P5)
- Spécialiste en gouvernance (P4)
- Spécialiste en gestion des collectivités autonomes (NPSA10)
- Spécialiste en finances locale (NPSA9)
- Spécialiste en gestion des partenariats public privé (NPSA9)
- Spécialiste en suivi et évaluation (NPSA8)
- Analyste au programme et juriste (IPSA9)
- Spécialiste en communication et gestion des connaissances (P2)
- Associé à la communication et à la sensibilisation (NPSA8)
- Spécialiste en opérations (Achats, logistique, IPSA10)
- Associé aux finances (NPSA7)
- Chauffeurs (NPSA2)

En fonction des ressources disponibles, d'autres experts (consultants) pourront être recrutés pour apporter un appui technique sectoriel au MATD, au MFBEPCI et à l'Agence Nationale de Développement des Collectivités Autonomes (ANDCA).

Le Conseiller Technique Principal (CTP) est tenu de maintenir le dialogue avec les parties prenantes nationales sur la mise en œuvre du projet et de faire rapport au comité technique et au comité de pilotage du projet. L'UGP soutiendra le bureau-pays dans la production de mises à jour régulières et opportunes (mensuelles) sur la mise en œuvre du projet et les progrès réalisés. Les frais liés au fonctionnement normal

de l'UGP et nécessaires à la réalisation des objectifs du projet seront pris en charge conformément aux règles et procédures du PNUD en vigueur.

L'UGP sera responsable de la gestion quotidienne du projet, y compris le suivi et l'évaluation des interventions, ainsi que la réalisation et le rapportage des résultats du projet. Le PNUD veillera à l'utilisation efficace des ressources du projet, à la passation de contrats avec d'autres organisations ou entités pour aider à la mise en œuvre du projet, au recrutement du personnel du projet et à l'achat d'équipements non consomptibles conformément aux règles et procédures du PNUD, en tenant compte des spécifications établies par l'équipe de gestion du projet et autres, et à la communication et au compte rendu des résultats du projet.

Les responsabilités du PNUD : en tant qu'acteur fédérateur et partenaire stratégique, le PNUD à travers son portefeuille "Gouvernance et Institutions démocratiques", assurera la fourniture d'une assistance technique appropriée, la gestion des ressources et la coordination avec les autorités nationales et locales. Sa longue expérience au Tchad et son expertise dans le Sahel garantissent une bonne mise en œuvre du projet.

En outre, le PNUD établira des mécanismes permettant de canaliser l'assistance technique et de décaisser les subventions de manière rapide et souple.

#	Titre du poste	Grade	Principales responsabilités
1	**Conseiller Technique Principal**	P5	• Mettre en place, organiser et gérer l'Unité de Gestion du Projet • Planifier et coordonner le soutien des partenaires au développement et autres acteurs engagées dans le processus de décentralisation et conseiller les administrations et les collectivités autonomes en la matière ; • Assister et veiller, au niveau du Bureau du PNUD, à l'utilisation adéquate et efficiente des ressources et des moyens mis à la disposition du Projet par les contributeurs et répondre devant le Comité de pilotage du projet et en assurer le secrétariat ; • Être responsable devant le comité technique et en assurer le secrétariat ; • Assurer le suivi des accords et conventions de financement du projet.
2	**Spécialiste en Gouvernance**	P4	• Assurer la planification et le suivi de la mise en œuvre du plan de travail du projet ; • Coordonner les activités relatives à la planification du développement au niveau local ; • Assurer le suivi de la mise en œuvre de la digitalisation de la gestion des collectivités autonomes ; • Fournir un appui conseil dans la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de gouvernance ; • Appuyer la mobilisation des ressources du projet et de la feuille de route de la décentralisation • Assurer le contrôle qualité des rapports et autres notes du projet.
3	**Spécialiste en gestion des collectivités autonomes**	NPSA10	• Assurer la coordination de l'appui au processus d'élaboration des outils standards de gestion des collectivités autonomes dont le manuel des procédures des collectivités autonomes ; • Faire des propositions quant à l'amélioration du cadre de gestion des collectivités autonomes ; • Aider à l'élaboration des textes d'applications relatifs au fonctionnement des CA ;
4	**Spécialiste en finances locale**	NPSA9	• Contribuer à la mise en place des outils de gestion des finances locales ; • Appuyer la mise en place d'outil de mobilisation et de recouvrement des recettes fiscales ; • Contribuer à l'élaboration du manuel de procédures des collectivités autonomes ; • Aider à l'élaboration des textes d'applications relatifs à la gestion des finances des CA.

#	Titre du poste	Grade	Principales responsabilités
5	**Spécialiste en gestion des partenariats public privé**	NPSA9	• Identifier et analyser les opportunités de partenariats public-privé au niveau des provinces et des communes du Tchad. • Accompagner les Collectivités Autonomes dans leur stratégie de partenariats avec le secteur privé. • Conseiller techniquement sur la négociation, la conclusion et le suivi des accords pour renforcer leur impact et durabilité. • Capitaliser et documenter les bonnes pratiques en matière de partenariats public-privé pour le projet. • Faire des propositions relatives à l'amélioration du cadre des affaires au niveau des provinces et des communes.
6	**Spécialiste en suivi et évaluation**	NPSA8	• Assurer le suivi et évaluation du projet ; • Contribuer à la mise en place d'outil de suivi et évaluation des plans de développement des collectivités autonomes ; Développer et gérer les outils S&E pour mesurer les résultats, les impacts et la performance ; • Produire des rapports analytiques et recommander des actions correctives pour renforcer l'efficacité du projet ; • Capitaliser et partager les bonnes pratiques, et renforcer les capacités des équipes et collectivités à utiliser les outils de suivi et évaluation.
7	**Analyste au programme et juriste**	IPSA9	• Fournir un appui juridique aux entités engagées dans le processus de décentralisation ; • Accompagner la formulation des accords avec les partenaires de mise en œuvre ; • Assurer la prise en compte du genre dans la mise en œuvre des activités du programme ; • Assurer le suivi de la mise en œuvre des activités du projet et à l'assurance qualité du projet.
8	**Spécialiste en communication et gestion des connaissances**	IPSA9	• Assurer la communication et la gestion des connaissances du projet, valoriser les résultats et capitaliser les bonnes pratiques ; • Appuyer la vulgarisation et la communication autour de la mise en œuvre de la Feuille de route de la décentralisation et des initiatives associées, pour tous les publics ; • Contribuer à l'élaboration des rapports du projet et des supports de communication pour le suivi, le pilotage et la visibilité du projet ; • Renforcer les capacités des collectivités autonomes et des partenaires en matière de communication, gestion des connaissances et diffusion de l'information. • Assurer la gestion des connaissances apprises dans la conduite du processus de décentralisation.
9	**Associé à la communication et à la sensibilisation**	NPSA8	• Produire des supports de sensibilisation sur la décentralisation ; • Assurer la visibilité du projet à travers différentes plateformes ; • Produire divers supports de communication pour le projet et le processus de décentralisation.
10	**Spécialiste en opérations (Achats, logistique)**	IPSA10	• Assurer les processus d'achats du projet ; • Assurer les opérations logistiques relatives à l'appui aux collectivités autonomes ; • Faire le suivi des processus d'acquisition dans le cadre du projet.
11	**Associé aux finances**	NPSA7	• Gérer les finances du projet • Produire les rapports financiers périodiques • Suivre la mise en œuvre du budget du projet • Fournir des analyses financières visant à une gestion optimale du projet
12	**Chauffeurs (2)**	NPSA2	• Assurer la conduite des véhicules du projet

XI. CADRE DES RESULTATS

Résultat escompté tel qu'énoncé dans le Cadre des résultats et des ressources du Programme UNDAF/Pays [ou Mondial/Régional] : Objectif 16 des ODD : Promouvoir des sociétés justes, pacifiques et inclusives. Cible 16.7 : Assurer une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative à tous les niveaux.

Résultat stratégique 3 de l'UNDAF : Gouvernance-Paix-Sécurité

Indicateurs de résultats tels qu'énoncés dans le cadre des résultats et des ressources du programme de pays [ou mondial/régional], y compris le niveau de référence et les objectifs :

Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :

Titre du projet :

Objectifs stratégiques	Chaîne des résultats	Indicateur	Niveau de référence	Cible)	Valeur actuelle	Sources des données	Hypothèses
OS1 : Professionnaliser le fonctionnement et la gestion des collectivités autonomes	**Résultat 1** : les collectivités autonomes sont performantes et efficaces.	**R1.1** Pourcentage de Collectivités Autonomes (CA) ayant un bon niveau de performance (75%)	Valeur : Année : 2025	*60% d'ici fin 2028,* *80% d'ici 2030*		Rapport d'avancement UTN/MATD	Des sous-indicateurs basés sur une grille de performance permettront de mesurer avec précision le niveau de performance de chacune des CA.
		R1.2 Pourcentage de Collectivité Autonome ayant au moins un bon niveau de transparence (75%)	Valeur : AD Année : 2025	*70% d'ici fin 2028,* *85% d'ici 2030*		Rapport d'avancement UTN/MATD	Les CA disposent d'outils de gestion adaptés, de mécanismes de contrôle efficaces et d'une communication transparente avec les citoyens. Une grille de transparence est établie à cet effet.
		R1.3. Pourcentage de Collectivités Autonomes (CA) dotées d'un plan de développement local aligné sur le PND.	Valeur : Année : 2025	*100% d'ici 2028*		Rapport d'avancement UTN/MATD ANDCA	Les provinces disposent d'un Plan Intégré de Développement Provincial (PIDP) et les communes d'un Plan de Développement Communal (PDC) aligné au PIDP respectif et aligné sur le Plan National de Développement "Tchad Connexion 2030",
		R1.4 Pourcentage moyen des contributions au budget du secteur privé des collectivités autonomes accompagnées par le projet.	Valeur :NA Année : 2025	15% d'ici 2028		Rapport d'avancement UTN/MATD ANDCA	Les CA signeront des accords de partenariat de type public-privé avec des partenaires privés.

Objectifs stratégiques	Chaîne des résultats	Indicateur	Niveau de référence	Cible)	Valeur actuelle	Sources des données	Hypothèses
OS2 : Promouvoir une gouvernance locale inclusive, participative, redevable et transparente.	**Résultat 2** : la gouvernance des Collectivités Autonomes est inclusive, transparente et redevable.	**R2.1** Nombre de médias, d'OSC et de radios communautaires capable de sensibiliser les populations sur la décentralisation	Valeur : 0 Année : 2025	• *Médias : 30 d'ici fin 2028,* • *OSC : 50 d'ici fin 2028* • *Radios communautaires : 50 d'ici fin 2028*		Rapport d'avancement UTN/MATD	Les médias, les OSC et les radios communautaires seront formés sur le processus de décentralisation et capables de sensibiliser les populations.
		R2.2. % des collectivités autonomes intégrant une participation citoyenne dans leur gestion	Valeur : Année : 2025	*50% d'ici 2028*		Rapport d'avancement UTN/MATD	Les collectivités autonomes organisent des consultations régulières avec les citoyens.
		R2.3 Pourcentage de Collectivité Autonome ayant vu une amélioration de la qualité de la fourniture des services sociaux de base.	Valeur : AD Année : 2025	*70% d'ici fin 2028,* *85% d'ici 2030*		Rapport d'avancement UTN/MATD	Les collectivités autonomes bénéficient d'un appui pour le renforcement des services sociaux de base à travers le projet.
		R2.4 Une plateforme digitale de suivi du processus de décentralisation est créée [OUI/NON]	Valeur : 0 Année : 2025	*OUI d'ici fin 2026*		ANDCA UTN/MATD	Une plateforme digitale est prévue pour la digitalisation du suivi du processus de digitalisation
OS3 : Améliorer la mobilisation des ressources et le financement durable des collectivités autonomes pour renforcer l'accès aux services sociaux de base.	Résultat 3 : les services sociaux de base et les infrastructures de production sont améliorés à travers	**R3.1.** Pourcentage moyen des ressources mobilisées par les collectivités autonomes accompagnées par le projet	Valeur : 5% Année :2025	Valeur : 15 Année : fin 2026.		Rapport d'avancement UTN/MATD ANDCA	Les collectivités autonomes
		R3.2. Pourcentage des collectivités autonomes disposant d'une stratégie de mobilisation des ressources	Valeur :NA Année :2025	50% d'ici 2028		Rapport d'avancement UTN/MATD ANDCA	Les collectivités autonomes disposant d'un plan stratégique devront disposer d'une stratégie de mobilisation des ressources.
		R3.3 Nombre d'infrastructures mises en place dans le cadre du projet.	Valeur :NA Année : 2025	20 d'ici 2028		Rapport d'avancement UTN/MATD ANDCA	Le projet financera des infrastructures sociales de base et de production

XII. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi au moyen des plans de suivi et d'évaluation suivants : [Note : les plans de suivi et d'évaluation doivent être adaptés au contexte du projet, au besoin]

XII.1. Cadre de suivi et évaluation

En matière de suivi et d'évaluation (S&E), le projet sera soumis aux procédures actuelles de suivi et d'évaluation du PNUD et à toutes les politiques et procédures supplémentaires convenues par les agents d'exécution, les partenaires du projet et le PNUD. Un cadre de S&E sera développé au cours des 3 premiers mois de la mise en œuvre du projet. Le présent document fournira les objectifs du projet et les résultats attendus par rapport aux indicateurs convenus.

L'unité de gestion du projet produira des rapports trimestriels destinés à la tenue des différents comités techniques. Un rapport annuel sera produit avant la tenue du comité de pilotage en début d'année.

Le personnel du projet du PNUD effectuera des visites de suivi sur les sites d'exécution des activités du projet, selon les besoins. Le spécialiste en S&E du projet s'assurera de renforcer les capacités internes et de guider et conseiller le personnel du projet sur les questions d'assurance qualité et de gestion des risques dans la mise en œuvre de toutes les activités. Les principales méthodes qui seront utilisées pour suivre les progrès vers les résultats du projet comprendront des :

(a) Réunions régulières de l'UGP, assurant une bonne planification, un bon suivi et une bonne orientation vers les résultats ;

(b) Rapports trimestriels du projet qui évalueront les résultats et les progrès du projet, examineront et décideront d'apporter des changements en temps opportun, si besoin ;

L'objectif de tous les exercices de suivi et d'évaluation est de recueillir des données probantes sur les résultats et les leçons apprises et de les intégrer à l'amélioration du projet en cours.

Outre l'UGP et le CPP, toutes les activités du projet seront suivies de près par le personnel et la direction du Bureau de pays du PNUD à des fins d'assurance de la qualité et de respect des règles et procédures du PNUD.

- ***Évaluation du projet***

Une évaluation finale et indépendante sera conduite à la fin des activités du projet, comme il est d'usage dans la gestion des projets du PNUD. Dans le cadre de l'évaluation finale, le projet commandera un exercice sur les leçons apprises. L'exercice, qui sera facilité par un ou plusieurs consultants indépendants ou un cabinet spécialisé, sera effectué à la fin du projet et financé par le projet lui-même.

En juin 2027, une évaluation à mi-parcours sera conduite pour ajuster ou rectifier la trajectoire du projet, afin de s'assurer que celui-ci atteint les objectifs assignés et produit les résultats et les impacts attendus.

- ***Rapports***

Le PNUD soumettra le document de projet, y compris le cadre de résultats et de ressources, les plans de travail et le budget, au CPP pour approbation avant le lancement du projet.

L'UGP produira un rapport d'activités chaque semestre qui sera transmis aux membres du comité de pilotage.

Le rapport semestriel sera structuré de façon à mettre en évidence les points ci-après :

- Résumé et contexte de l'action
- Analyse de la mise en œuvre des activités au cours de la période considérée
- Difficultés, défis et mesures d'atténuation des risques
- Progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, évalués par rapport aux indicateurs spécifiés dans le plan de travail annuel et tout autre cadre de gestion axé sur les résultats
- Impact des activités exécutées

Le Rapport financier sera soumis trimestriellement et renseignera sur les :

- Contributions reçues
- Dépenses estimées et réelles par catégorie (avec explications des écarts importants)

Le rapport final du projet sera soumis dans les trois (3) mois suivant la clôture financière du projet. Il sera articulé autour des points suivants :

- Résumé et contexte du projet
- Principales activités réalisées au cours du projet
- Difficultés/risques rencontrés et mesures prises pour les surmonter
- Changements introduits dans la mise en œuvre
- Leçons apprises et pratiques exemplaires
- Résultats obtenus grâce à l'évaluation des indicateurs décrits dans le cadre logique
- Impact.

Le rapport financier final quant à lui mettra essentiellement en évidence le :

- Total des contributions reçues
- Résumé des dépenses par catégorie, comparé au budget initial avec des explications pour les écarts importants.

XII.2. Plan de suivi

Activité de surveillance	But	Fréquence	Mesures attendues	Partenaires (si joint)	Coût (le cas échéant)
Suivre la progression des résultats	Les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RGDL seront recueillies et analysées afin d'évaluer les progrès du projet.	Trimestriellement, ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	La gestion du projet s'attellera aux progrès plus lents que prévu.	Conjointement avec des partenaires	Aucun
Surveiller et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques susceptibles de compromettre l'atteinte des résultats attendus. Identifiez et surveillez les actions de gestion des risques à l'aide d'un journal des risques. Cela comprend des mesures et des plans de surveillance nécessaires, conformément aux normes sociales et environnementales du PNUD. Les audits seront effectués conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestriel	Les risques sont identifiés par le projet et des mesures sont prises pour les gérer. Le registre des risques est activement tenu à jour pour suivre les risques identifiés et les mesures prises.	Le PNUD et ses partenaires	Aucun
Apprendre	Les connaissances, les bonnes pratiques et les leçons seront saisies régulièrement, ainsi qu'activement, provenant d'autres projets et partenaires, et réintégrées au projet.	Au moins une fois par an	Les leçons pertinentes sont saisies par l'équipe de projet et utilisées pour éclairer les décisions de gestion.	L'équipe d'assurance de la qualité du projet et le comité directeur du projet	Aucun
Assurance de la qualité annuelle des projets	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD, afin d'identifier les forces et les faiblesses du projet et d'éclairer la prise de décisions de gestion pour en améliorer la performance.	Annuellement	Les points forts et les points faibles seront examinés par le projet et utilisés pour éclairer les décisions visant à améliorer son rendement.	L'UGP et principaux intervenants	Aucun
Examiner et corriger le tir	Examen interne des données et des éléments probants de toutes les mesures de surveillance afin d'éclairer la prise de décisions.	Au moins une fois par an	Les données sur le rendement, les risques, les leçons et la qualité seront discutées par le comité de projet et utilisées pour apporter des corrections de cap.	Équipe de mise en œuvre du PNUD, UGP et principales parties prenantes	Aucun
Rapport de projet	Un rapport d'étape sera présenté au comité de pilotage et aux principaux intervenants, composé de données sur les progrès obtenus par rapport aux objectifs annuels prédéfinis au niveau des extrants, du résumé annuel de la cote de qualité du projet, d'une mise à jour des risques avec des mesures d'atténuation, et de tout rapport d'évaluation ou d'examen préparé au cours de la période.	Annuellement et à la fin du projet (rapport final)		Conjointement avec des partenaires	Aucun
Examen du projet (Comité de projet/ Comité directeur)	Le mécanisme de gouvernance du projet (c.-à-d. le conseil d'administration du projet) effectuera régulièrement des examens du projet afin d'évaluer son	Préciser la fréquence (c.-à-d.	Tout problème de qualité ou tout progrès plus lent que prévu devrait être discuté par le conseil de projet	Le PNUD et ses partenaires	Aucun

	rendement et d'examiner le plan de travail pluriannuel, afin d'assurer une budgétisation réaliste pendant toute la durée du projet. Au cours de la dernière année du projet, le conseil d'administration procédera à un examen de fin de projet afin de saisir les leçons apprises, de discuter des possibilités d'expansion et de socialiser les résultats du projet et les leçons apprises avec les publics concernés.	au moins une fois par année)	et les mesures de gestion convenues pour résoudre les problèmes identifiés.		

XII.3. Plan d'évaluation

Titre de l'évaluation	Partenaires (s'ils sont conjoints)	Extrants connexes du plan stratégique	Résultat de l'UNDAF/CPD	Date d'achèvement prévue	Principaux intervenants de l'évaluation	Coût et source de financement
Evaluation finale	Membres du comité de pilotage	3	3	Mars 2029	Partie prenante de la décentralisation/ Population	50,000$ PNUD

XIII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

Résultats	Activités	Années			Zone intervention	Montant (USD)
		A1	A2	A3		
Composante 1 : Renforcement de l'efficacité et de la performance des collectivités autonomes						9 280 000
	1.1 : Élaboration/Révision des plans intégrés de développement des 23 provinces et des 125 communes	X			23 provinces	2 990 000
	1.1.1 Élaboration du guide harmonisé des plans de développement locaux	X				25 000
	1.1.2 Élaboration des plans intégrés de développement provinciaux	X	X		23 provinces	1 725 000
	1.1.3 Élaboration des plans de développement communaux	X	X		125 communes	1 240 000
	1.2 : Renforcement des capacités des élus locaux sur les outils de planification et de gestion des collectivités autonomes					2 950 000
	1.2.1 : Élaboration et harmonisation des outils de gestion des collectivités autonomes.	X			23 provinces et 125 communes	75 000
	1.2.2 Formation des exécutifs des collectivités autonomes sur les outils de gestion des CA	X				1 425 000
	1.2.3 Formation des élus locaux sur les outils de gestion des CA avec l'École Nationale d'Administration (ENA)	X	X	X		1 400 000
	1.3 : Mise en place d'un système digital de gestion et de suivi et évaluation des collectivités autonomes	X			23 provinces	565 000
	1.3.1 Élaboration d'un guide de suivi et évaluation pour les collectivités autonomes	X				15 000
	1.3.2 Mise en place d'un système digital de suivi et évaluation et de suivi de la performance des CA	X				150 000
	1.3.3 Formation des élus locaux à l'utilisation de la plateforme de suivi et évaluation	X				250 000
	1.3.4 Mise en place d'un système de suivi et évaluation de la feuille de route de la décentralisation doté d'un tableau de bord digital	X				150 000
	1.4 : Réalisation d'un guide d'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources pour les collectivités autonomes.	X	X	X	23 provinces et 125 communes	25 000
	1.5 : Appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources des collectivités autonomes.	X	X	X		2 050 000
	1.5.1 Appui au renforcement de la fiscalité locale	X	X	X	23 provinces et 125 communes	1 000 000
	1.5.2 Appui au renforcement des partenariats public-privé	X	X		23 provinces et 125 communes	500 000

Résultats	Activités	Années			Zone intervention	Montant (USD)
		A1	A2	A3		
	1.5.3 Appui au renforcement de la diplomatie des territoires	X	X	X	23 provinces et 125 communes	550 000
	1.6 Renforcement des capacités humaines des collectivités autonomes à travers le volontariat	X	X	X		700 000
	1.7 Appui à l'harmonisation du cadre juridique de la décentralisation	X	X			50 000
Composante 2 : Renforcement de l'inclusivité, la transparence et la redevabilité de la gouvernance au niveau local						3 450 000
	2.1 Renforcement des capacités des organisations de la société civile sur la décentralisation et la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation	X	X	X	Tchad	700 000
	2.2 Renforcement des capacités des médias sur le processus de décentralisation et la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation.	X	X	X	3 provinces	250 000
	2.3 Sensibilisation des populations sur le processus de la décentralisation au Tchad et leur participation à la gestion des collectivités autonomes					900 000
	2.3.1 Sensibilisation à travers les médias	X	X	X		500 000
	2.3.2 Sensibilisation à travers des supports visuels explicatifs de la décentralisation.	X	X	X		400 000
	2.4 Sensibilisation des populations sur la nécessité de la fiscalité locale					700 000
	2.4.1 Sensibilisation à travers les médias	X	X	X		250 000
	2.4.2 Sensibilisation à travers des supports visuels explicatifs de la fiscalité locale.	X	X	X		450 000
	2.5 Renforcement de la redevabilité des collectivités autonomes	X	X	X		525 000
	2.6 Prévention et gestion des conflits liés à la mise en œuvre de la décentralisation	X	X	X		375 000
Composante 3 : Amélioration des services sociaux de base à travers l'action des Collectivités Autonomes						9 200 000
	3.1 Appui à l'identification et à la fourniture de services sociaux de base dans les zones critiques	X	X	X		9 200 000
	3.1.1 Accès à l'eau potable					3 500 000
	3.1.2 Accès à l'énergie					2 700 000
	3.1.3 Amélioration de l'Assainissement					1 500 000
	3.1.4 Accès à la Santé					1 500 000
Unité de Gestion du projet						3 070 000
TOTAL						**25 000 000**

XIV. DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

XIV.1. Mécanismes de coordination et de contrôle

La gouvernance du projet est organisée à trois niveaux pour assurer à la fois la direction politique, la supervision technique et l'exécution opérationnelle.

Comité de pilotage du projet (CPP)

Le comité de pilotage du projet (CPP) est responsable de la supervision et de la direction stratégique du projet. Le CPP prendra des décisions de gestion stratégique par consensus concernant la mise en œuvre du projet, y compris lorsque des conseils sont requis ou demandés par le gestionnaire de projet/unité de gestion de projet. Le CPP sera chargé de superviser directement le projet et de le diriger afin de garantir la réalisation des objectifs fixés et de fournir une assurance qualité sur les résultats du projet. Enfin, le CPP approuvera également les plans de travail et les rapports d'avancement soumis par l'unité de gestion du projet et examinés par le comité technique. Le CPP sera co-présidé par le Ministre d'État, ministre de l'Administration du territoire, et le PNUD. Le CPP est composé d'un large éventail de parties prenantes nationales et internationales. Le PNUD assurera le secrétariat du CPP. Le comité de pilotage se réunira une fois par an (en début d'année). Les membres du CPP sont listés dans le tableau ci-après :

#	Institutions ou organisations	Responsabilités
1	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation	Co-Présidence
2	PNUD	Co-Présidence et secrétariat
3	Ministère des Finances, du Budget, de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale	Vice-Présidence
4	Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat	Membre
5	Cabinet du Président de la République	Membre
6	Cabinet du Premier Ministre	Membre
7	SENAT	Membre
8	Association Nationale des Provinces du Tchad	Membre
9	Association Nationale des Communes du Tchad	Membre
10	Haut Conseil des chefferies traditionnelles (HCCT)	Membre
11	Représentants des pays ou institutions contributeurs	Membres
12	Coordonnateur Résident du SNU	Membre

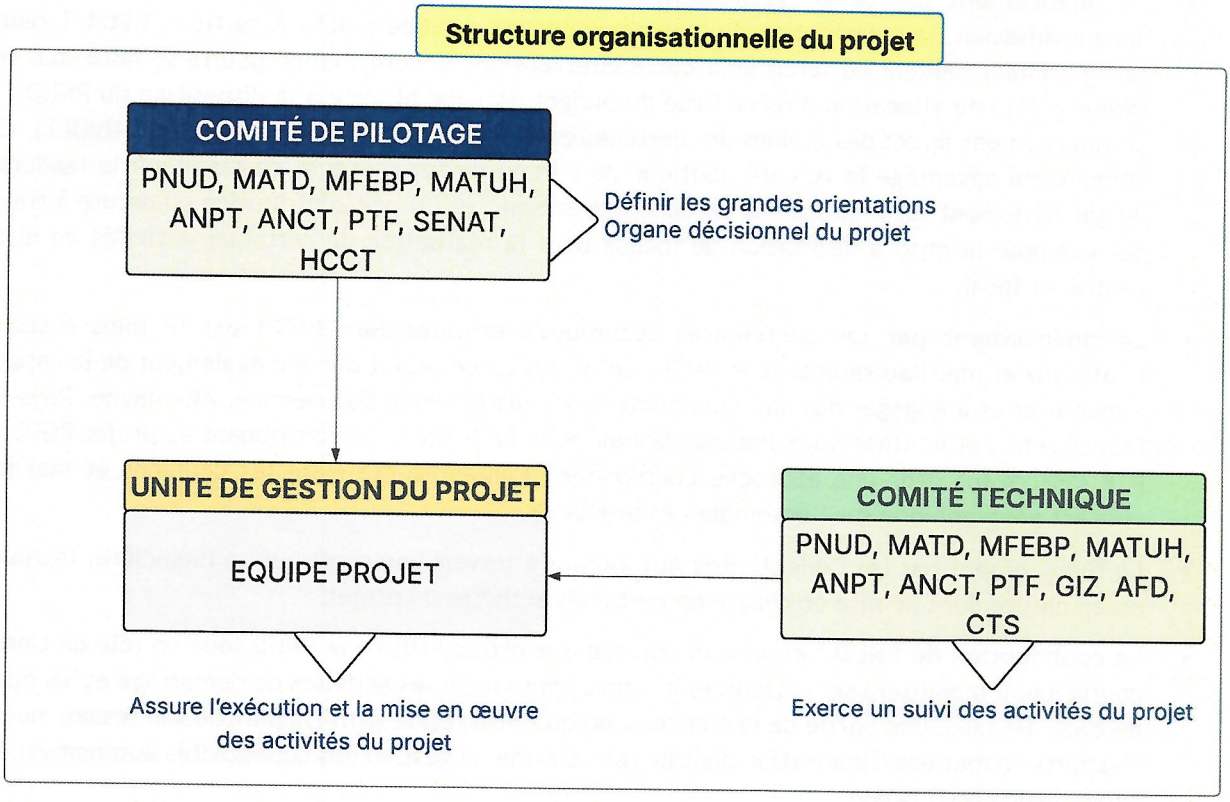
Comité Technique (CT)

Un comité technique (CT) est mis en place pour fournir un soutien technique et consultatif à la planification et à la mise en œuvre du projet. Plus précisément, le CT examinera les mises à jour sur les progrès des différentes composantes du projet et suggérera les domaines nécessitant une correction ou une action immédiate de la part de l'UGP. Le CT peut également soulever des questions nécessitant des conseils et des délibérations du CPP.

Le CT se réunit au moins 3 fois dans l'année. L'UGP produira un rapport trimestriel qui sera soumis au CT au plus tard un mois après la fin du trimestre. Ils regroupent certains membres du comité de pilotage au niveau technique, et des acteurs intervenant dans le processus de décentralisation. Les réunions du comité technique sont co-présidées par le SG du MATD et le Représentant Résident adjoint au programme du PNUD.

#	Institutions ou organisations	Responsabilités
1	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation	Co-Présidence
2	PNUD	Co-Présidence et secrétariat
3	Ministère des Finances, du Budget, de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale	Vice-Présidence
4	Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat	Membre
5	Cabinet du Président de la République	Membre
6	Cabinet du Premier Ministre	Membre
7	SENAT	Membre
8	Association Nationale des Provinces du Tchad	Membre
9	Association Nationale des Communes du Tchad	Membre
10	École nationale d'Administration (ENA)	Membre
11	Agence Nationale de Volontariat du Tchad (ANVOLT)	Membre
12	Représentants des pays ou institutions contributeurs	Membres
13	Bureau du Coordonnateur Résident	Membre
14	Coopération technique Suisse	Membre
15	GIZ	Membre
16	Agence Française de Développement (AFD)	Membre

Les termes de référence du CPP et du CT sont annexés au document de projet (voir annexe 1)



XIV.2. Assurance qualité du projet

L'assurance qualité du projet relève de la responsabilité de chaque membre du CPP. Toutefois, ce rôle peut être délégué. Le rôle d'assurance qualité de projet soutient l'UGP en exerçant des fonctions objectives et indépendantes de surveillance de celui-ci. Il garantit que les jalons appropriés de la gestion de projet sont gérés et complétés. Le CPP ne peut déléguer aucune de ses responsabilités en matière d'assurance qualité au gestionnaire de projet ou à tout autre membre du personnel du projet. Pour le PNUD, le rôle d'assurance qualité du projet incombera au gestionnaire du portefeuille « Gouvernance et Institutions Démocratiques ». Il ou elle s'assurera que les jalons de la gestion de projet sont gérés et complétés, identifiera les questions relevant de la compétence du CPP, de la direction du PNUD et de l'UGP et fournira des orientations stratégiques au CPP et au CT.

Les principales responsabilités de l'assurance qualité des projets comprennent le maintien d'une liaison et d'une communication efficaces entre le responsable du projet et les autres structures du projet; la gestion efficace des besoins et des attentes des bénéficiaires, la mitigation des risques, la viabilité du projet, le fonctionnement des communications internes et externes, le respect des règles et règlements applicables du PNUD, le respect des exigences et des normes de suivi et d'établissement de rapports, le suivi effectif des procédures de gestion de la qualité, et la gestion des décisions et des amendements du CPP conformément aux procédures requises.

Les donateurs, en plus de fournir le financement nécessaire à la mise en œuvre du projet, assureront un suivi général par le biais de visites de contrepartie. Un représentant des donateurs sera également invité, dans la mesure du possible, à accompagner le personnel du projet lors de visites sur le terrain.

XIV.3. Arrangements financiers

À l'appui de la mise en œuvre du projet, une stratégie de financement adossée à la co-responsabilité et la complémentarité est envisagée. L'objectif n'est pas seulement de lever des fonds, mais aussi de créer un écosystème financier durable où l'investissement international catalyse les ressources nationales et locales.

Le financement pourra éventuellement être réalisé autour des options suivantes :

- **Le financement par le gouvernement :** Pour le financement de la feuille de route de la décentralisation, la contribution du gouvernement est estimée à 45%. À ce titre, l'État Tchadien est le premier bailleur de fonds pour cette intervention. Sa contribution pourra se faire sous trois formes : (1) une allocation directe issue du budget national et mise à la disposition du PNUD ; (2) un financement direct des actions des partenaires de mise en œuvre étatique (ENA, ANVOLT). Cela démontrera davantage la volonté politique de pérenniser les acquis et de maintenir le leadership du gouvernement sur le processus de décentralisation ; et (3) une contribution en nature à travers par exemple la mise à disposition de locaux pour la réalisation de certaines activités au niveau central et local.
- **Le financement par les partenaires techniques et financiers (PTF)** par le biais d'accords bilatéraux et multilatéraux avec le PNUD. Le succès de ce projet dépend également de la capacité à mobiliser et à engager des bailleurs bilatéraux (Suisse, Union Européenne, Allemagne, Pays-Bas, France, etc.) et multilatéraux (Banque Mondiale, la BAD, etc.). En contribuant au projet RGDL, les PTF s'inscrivent dans une approche coordonnée et intégrée qui évite les doublons et maximise l'impact géographique sur l'ensemble des provinces.
- **Le financement par les Collectivités Autonomes** à travers une contribution financière, technique ou en nature dans la mise en œuvre de certaines activités du projet.
- **La contribution du PNUD :** en tant qu'agence d'exécution (DIM), le PNUD joue un rôle de tiers de confiance. Il mobilisera ses ressources internes pour lancer les activités de démarrage et les études de base. De plus, une partie de la contribution du PNUD réside dans l'apport de son réseau mondial d'experts en matière d'innovation digitale (plateforme de gestion des collectivités autonomes) et la gouvernance territoriale.

Ce dispositif de financement transforme l'aide au développement en un investissement structurant. En combinant la rigueur de gestion du PNUD, le leadership de l'État et le dynamisme des territoires, le projet RGDL assure que chaque dollar investi génère un impact mesurable sur le cadre et les conditions de vie des Tchadiens et Tchadiennes, tout en préparant les collectivités à une autonomie financière réelle et progressive à l'horizon 2028.

Le PNUD conclura des accords bilatéraux individuels avec les donateurs contributeurs au financement du projet. Le financement sera activé dès la signature des conventions avec les différents contributeurs. Il sera soumis aux mêmes règles et règlements que tout projet standard du PNUD, y compris l'audit et la gestion financière. Le document de projet sera signé par le Gouvernement (MATD et MFBEPCI) et le PNUD. En conséquence, le PNUD sera pleinement responsable de la gestion des ressources mises à sa disposition et des mécanismes de contrôle y afférents. Des notes trimestrielles de mises à jour et des rapports financiers seront fournis comme indiqué dans le présent document. Les accords de financement fournissent chacun des détails sur l'administration du financement, le dépôt et le décaissement des fonds, la responsabilité financière et d'autres questions. Chaque accord contient des clauses relatives à la durée et aux conditions de résiliation. Les modifications apportées aux accords de financement seront effectuées conformément aux accords bilatéraux conclus entre le PNUD et le PTF concerné.

Audits

Conformément aux règles d'audit du PNUD, un cabinet d'audit sera engagé à la fin de chaque année du projet pour effectuer des audits financiers. Cela comprend un examen de l'efficacité des activités entreprises, en relation avec les fonds dépensés dans le cadre du processus de chacune d'elles, et représente un engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité envers les parties prenantes en général et les donateurs en particulier.

XIV.4. Contexte juridique

Option a. Lorsque le pays a signé l'accord type d'assistance de base (SBAA)

Ce document de projet est l'instrument visé comme tel à l'article 1er de l'Accord type d'assistance de base entre le Gouvernement du Tchad et le PNUD, signé le 14 octobre 1977. Toutes les références dans la SBAA à « Agence d'exécution » sont réputées faire référence à « Partenaire de mise en œuvre ».

Ce projet ne sera mis en œuvre par [nom de l'entité] (« Partenaire chargé de la mise en œuvre »), conformément à ses règlements, règles, pratiques et procédures financières, dans la mesure où ils ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un partenaire chargé de la mise en œuvre ne fournit pas les orientations requises pour garantir le meilleur rapport qualité-prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, la gouvernance financière du PNUD s'applique.

I.1. Gestion du risque

Option b. PNUD (DIM)

1. Le PNUD, en tant que partenaire d'exécution, se conformera aux politiques, procédures et pratiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS).

2. Le PNUD, en tant que Partenaire d'exécution, fera tout ce qui est raisonnable pour s'assurer qu'aucun des [fonds du projet] [fonds du PNUD reçus en application du Document de projet] n'est utilisé pour fournir un appui à des personnes ou entités associées au terrorisme et que les bénéficiaires des montants fournis par le PNUD en vertu des présentes ne figurent pas sur la liste tenue à jour par le Comité du Conseil de sécurité établie en application de la résolution 1267 (1999). La liste est accessible via [23]http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Cette disposition doit être incluse dans tous les contrats de sous-contrat ou sous-accord conclus en vertu du présent document de projet.

3. La durabilité sociale et environnementale sera renforcée par l'application des Normes sociales et environnementales du PNUD (http://www.undp.org/ses) et du Mécanisme de responsabilisation connexe (http://www.undp.org/secu-srm).

4. Le PNUD, en tant que partenaire d'exécution, : a) mènera les activités liées au projet et au programme d'une manière compatible avec les normes sociales et environnementales du PNUD, b) mettra en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation préparé pour le projet ou le programme afin de se conformer à ces normes, et c) s'engagera de manière constructive et en temps opportun pour répondre à toute préoccupation et plainte soulevée par l'intermédiaire du Mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et les autres parties prenantes du projet soient informées du Mécanisme de responsabilisation et y aient accès.

5. Dans le cadre de la mise en œuvre des activités menées dans le cadre du présent document de projet, le PNUD, en tant que partenaire d'exécution, traitera toute allégation d'exploitation et d'abus sexuels (« EES ») et de harcèlement sexuel (« SH ») conformément à ses règlements, règles, politiques et procédures.

6. Tous les signataires du document de projet coopèrent de bonne foi à tout exercice visant à évaluer tout programme ou engagement lié au projet ou le respect des normes sociales et environnementales du PNUD. Cela comprend l'accès aux sites du projet, au personnel pertinent, à l'information et à la documentation.

7. Le PNUD, en tant que partenaire chargé de la mise en œuvre, veillera à ce que les obligations suivantes soient contraignantes pour chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :

    a. Conformément à l'article III de la SBAA *[ou aux dispositions* supplémentaires du document de projet], la responsabilité de la sûreté et de la sécurité de chaque partie responsable, sous-traitant et sous-traitant, ainsi que de son personnel et de ses biens, ainsi que des biens du PNUD sous la garde de cette partie responsable, de ce sous-traitant et de ce sous-bénéficiaire, incombe à cette partie

---

[2] À utiliser lorsque le PNUD est le partenaire d'exécution

[3] À utiliser lorsque l'ONU, un fonds/programme des Nations Unies ou une agence spécialisée est le partenaire de mise en œuvre

responsable, à ce sous-traitant et à ce sous-destinataire. À cette fin, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-destinataire doit :

i. mettre en place un plan de sécurité approprié et maintenir le plan de sécurité, en tenant compte de la situation sécuritaire dans le pays où le projet est mené à bien ;

ii. assumer tous les risques et responsabilités liés à la sécurité de cette partie responsable, de ce sous-traitant et de ce sous-destinataire, ainsi qu'à la mise en œuvre complète du plan de sécurité.

b. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer des modifications au plan si nécessaire. Le défaut de maintenir et de mettre en œuvre un plan de sécurité approprié, comme requis en vertu des présentes, sera considéré comme un manquement aux obligations de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-destinataire en vertu du présent document de projet.

c. Dans l'exécution des activités menées dans le cadre du présent projet, le PNUD, en tant que partenaire d'exécution, veillera, en ce qui concerne les activités de l'une de ses parties responsables, sous-bénéficiaires et autres entités engagées dans le cadre du projet, soit en tant qu'entrepreneurs ou sous-traitants, leur personnel et toute personne exécutant des services pour eux, que ces entités ont mis en place des procédures adéquates et appropriées, les processus et les politiques visant à prévenir et/ou à traiter l'EES et le SH.

d. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire prendra les mesures appropriées pour empêcher l'utilisation abusive des fonds, la fraude ou la corruption par ses fonctionnaires, consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet ou du programme ou dans l'utilisation des fonds du PNUD. Il veillera à ce que ses politiques de gestion financière, de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées à tous les financements reçus du PNUD ou par son intermédiaire.

e. Les exigences des documents suivants, alors en vigueur au moment de la signature du document de projet, s'appliquent à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-destinataire : a) Politique du PNUD sur la fraude et autres pratiques de corruption et b) Directives du Bureau d'audit et d'enquête du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire accepte les exigences des documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent document de projet et sont disponibles en ligne sur www.undp.org.

f. Si une enquête est nécessaire, le PNUD mènera des enquêtes sur tout aspect des programmes et projets du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-traitant apportera son entière coopération, y compris la mise à disposition du personnel, la documentation pertinente et l'octroi de l'accès à ses locaux (et à ceux de ses consultants, sous-traitants et sous-destinataires), aux fins raisonnables et aux conditions raisonnables qui peuvent être nécessaires aux fins d'une enquête. En cas de limitation dans le respect de cette obligation, le PNUD le consultera pour trouver une solution.

g. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-destinataire informera rapidement le PNUD, en tant que partenaire de mise en œuvre, en cas d'utilisation inappropriée des fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption, en toute confidentialité.

Lorsqu'il apprend qu'un projet ou une activité du PNUD, en tout ou en partie, fait l'objet d'une enquête pour fraude ou corruption présumée, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire en informera le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informera rapidement le Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Il fournira des mises à jour régulières au chef du PNUD dans le pays et à l'OAI sur l'état d'avancement de cette enquête et les mesures à prendre à cet égard.

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

Option 1 : Le PNUD aura droit à un remboursement de la part de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire de tout fonds fourni qui a été utilisé de manière inappropriée, y compris par fraude ou corruption, ou payé autrement que conformément aux termes et conditions du présent document de projet. Ce montant peut être déduit par le PNUD de tout paiement dû à la partie responsable, au sous-traitant ou au sous-bénéficiaire en vertu du présent accord ou de tout

autre accord. Le recouvrement de ce montant par le PNUD ne doit pas diminuer ou réduire les obligations d'une partie responsable, d'un sous-traitant ou d'un sous-bénéficiaire en vertu du présent document de projet.

Option 2 : Chaque partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire convient que, le cas échéant, les donateurs du PNUD (y compris le Gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds destinés aux activités qui font l'objet du Document de projet, puissent demander recours à cette partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire pour le recouvrement de tout fonds dont le PNUD a déterminé qu'il avait été utilisé de manière inappropriée, y compris par fraude ou corruption, ou autrement payé autrement que conformément aux termes et conditions du document de projet.

Option 3 : Le PNUD aura droit à un remboursement de la part de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire de tout fonds fourni qui a été utilisé de manière inappropriée, y compris par fraude ou corruption, ou payé autrement que conformément aux termes et conditions du document de projet. Ce montant peut être déduit par le PNUD de tout paiement dû à la partie responsable, au sous-traitant ou au sous-bénéficiaire en vertu du présent accord ou de tout autre accord.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire accepte que les donateurs du PNUD (y compris le Gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds pour les activités au titre du présent Document de projet, puissent demander recours à cette partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire pour le recouvrement de tout fonds jugé inapproprié par le PNUD comme faisant l'objet d'une utilisation inappropriée, y compris par fraude ou corruption, ou autrement payé autrement que conformément aux termes et conditions du document de projet.

Note : Le terme « Document de projet » tel qu'il est utilisé dans la présente clause est réputé inclure tout accord subsidiaire pertinent à la suite du Document de projet, y compris ceux conclus avec les parties responsables, les sous-traitants et les sous-destinataires.

i. Chaque contrat émis par la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire dans le cadre du présent document de projet doit inclure une disposition attestant qu'aucun frais, gratification, remise, cadeau, commission ou autre paiement, autre que ceux indiqués dans la proposition, n'a été donné, reçu ou promis dans le cadre du processus de sélection ou de l'exécution du contrat, et que le bénéficiaire des fonds provenant de celui-ci doit coopérer à toutes les enquêtes et vérifications après paiement.

j. Si le PNUD s'adresse aux autorités nationales compétentes pour engager les poursuites judiciaires appropriées contre tout acte répréhensible présumé lié au projet ou au programme, le Gouvernement veillera à ce que les autorités nationales compétentes enquêtent activement sur la même affaire et prennent les mesures juridiques appropriées contre toutes les personnes ayant participé à l'acte répréhensible, recouvrent et restituent tous les fonds recouvrés au PNUD.

k. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-traitant doit s'assurer que toutes ses obligations énoncées dans la présente section intitulée « Gestion des risques » sont transmises à ses sous-traitants et sous-bénéficiaires et que toutes les clauses de cette section intitulée « Clauses types de gestion des risques » sont dûment reflétées, *mutatis mutandis*, dans tous ses contrats de sous-traitance ou sous-accords conclus à la suite du présent document de projet.

Clauses particulières. Dans le cas d'un partage des coûts du gouvernement dans le cadre du projet, les clauses suivantes doivent être incluses :

1. Le calendrier des paiements et les coordonnées bancaires du PNUD.

2. La valeur du paiement, s'il est effectué dans une monnaie autre que le dollar américain, sera déterminée en appliquant le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies en vigueur à la date du paiement. En cas de modification du taux de change opérationnel de l'ONU avant la pleine utilisation du paiement par le PNUD, la valeur du solde des fonds encore détenus à ce moment-là sera ajustée en conséquence. Si, dans un tel cas, une perte de valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informe le Gouvernement en vue de déterminer si un financement supplémentaire pourrait être fourni par le Gouvernement. Si ce financement supplémentaire n'est pas disponible, l'assistance à fournir au projet peut être réduite, suspendue ou interrompue par le PNUD.

3. Le calendrier de paiements ci-dessus tient compte de l'exigence selon laquelle les paiements doivent être effectués avant la mise en œuvre des activités prévues. Il peut être modifié pour être cohérent avec l'avancement de l'exécution du projet.

4. Le PNUD reçoit et administre le paiement conformément aux règlements, règles et directives du PNUD.

5. Tous les comptes et états financiers doivent être exprimés en dollars des États-Unis.

6. Si des augmentations imprévues des dépenses ou des engagements sont attendues ou réalisées (que ce soit en raison de facteurs inflationnistes, de fluctuations des taux de change ou de contingences imprévues), le PNUD soumet au Gouvernement, en temps opportun, une estimation du financement supplémentaire nécessaire. Le Gouvernement fait de son mieux pour obtenir les fonds supplémentaires nécessaires.

7. Si les paiements visés ci-dessus ne sont pas reçus conformément au calendrier de paiement, ou si le financement supplémentaire requis conformément au paragraphe [] ci-dessus n'est pas fourni par le Gouvernement ou par d'autres sources, l'assistance à fournir au projet au titre du présent Accord peut être réduite, suspendue ou résiliée par le PNUD.

8. Tout produit d'intérêts imputable à la contribution est crédité sur le compte du PNUD et utilisé conformément aux procédures établies par le PNUD.

Conformément aux décisions et directives du Conseil d'administration du PNUD :

La contribution est facturée :

(a) [...%] recouvrement des coûts pour la fourniture d'un appui général à la gestion (SPF) par le siège et les bureaux de pays du PNUD

(b) Coût direct des services d'appui à la mise en œuvre (ISS) fournis par le PNUD et/ou une entité d'exécution/partenaire d'exécution.

9. La propriété du matériel, des fournitures et des autres biens financés par la contribution est dévolue au PNUD. Les questions relatives au transfert de propriété par le PNUD sont déterminées conformément aux politiques et procédures pertinentes du PNUD.

10. La contribution est soumise exclusivement aux procédures d'audit interne et externe prévues par les règlements, règles et directives financiers du PNUD. »

II. ANNEXES

1. **Rapport d'assurance de la qualité du projet**

2. **Modèle d'examen social et environnemental** [anglais] [Français][espagnol], y compris des évaluations sociales et environnementales supplémentaires ou des plans de gestion, le cas échéant. *(NOTE : L'examen préalable du SSE n'est pas requis pour les projets dans lesquels le PNUD est uniquement agent administratif et/ou les projets comprenant uniquement des rapports, la coordination d'événements, des formations, des ateliers, des réunions, des conférences, la préparation de matériel de communication, le renforcement des capacités des partenaires à participer aux négociations et conférences internationales, la coordination et la gestion des réseaux, ou des projets mondiaux/régionaux sans activités au niveau des pays).*
3. **Analyse des risques**. Utilisez le modèle standard de registre des risques. Veuillez consulter la description du livrable du registre des risques pour obtenir des instructions.

4. **Évaluation de la capacité :** Résultats des évaluations de la capacité du partenaire de mise en œuvre (y compris la micro-évaluation HACT)

5. **Mandat du comité directeur du** projet et **mandats des postes de gestion clés**

TDR POUR LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU FONDS DU PANIER DE TRANSITION