



Impliquer les Collectivités Locales dans le processus de Programmation de la Coopération de l'Union Européenne au Tchad

FEUILLE DE ROUTE des Collectivités Locales Pour le Cycle 2021-2027 de la Coopération de l'Union Européenne



UCLG AFRICA
United Cities and Local Governments of Africa
Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CGLU AFRIQUE

Siège social :

Association Nationale des Communes du Tchad, Associations des Communes du Tchad Hôtel de Ville
BP 439 N'DJAMENA (Tchad)

Contacts :

Téléphone: +235 66 281355

Email: yayadjouda@yahoo.fr

Décembre 2020

Liste des Abréviations/Sigles

AFD: Agence Française de développement

DUE: délégation de l'Union Européenne

ANCT: Association Nationale des Communes du Tchad

CNS: Conférence Nationale Souveraine

PND: Plan National de Développement

HCCACT: Haut Conseil des Collectivités Autonomes et des Chefferies Traditionnelles

CTD: collectivités territoriales décentralisées

PNUD: Programme des Nations unies pour le développement

SDD : Schéma Directeur de la Décentralisation

SCAC : Service de la Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale de France

SNRP : Stratégie Nationale de réduction de la pauvreté

INTRODUCTION

La présente feuille de route définit les moyens par lesquels les collectivités territoriales du Tchad à travers l'Associations Nationales des Communes du Tchad (ANCT) peuvent être impliquées dans le processus de programmation de la coopération de l'Union Européenne (UE) pour la période 2021-2027 et ce, dans les conditions optimales de succès.

En effet, les collectivités locales sont associées de plus en plus à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'UE. Cependant, leur action reste dépendante des cadres étatiques qui édifient des limites institutionnelles à une participation plus accrue. L'Etat demeure l'acteur institutionnel par excellence.

Sur ce, l'UE donne un signal politique clair pour une meilleure implication des collectivités territoriales dans le processus d'intégration pour relever les défis de la mondialisation, promouvoir un système de gouvernance multi niveaux et prendre en compte les préoccupations des populations dans les politiques et programmes communautaires de développement.

Pour CGLU Afrique, ce nouvel exercice de programmation offre non seulement une opportunité mais doit être un devoir pour les Gouvernements Locaux et Régionaux d'assumer pleinement leur rôle et leur responsabilité et de montrer leur capacité à engager un dialogue significatif sur les priorités stratégiques à adopter pour la nouvelle programmation de la coopération européenne avec les gouvernements nationaux d'une part, et avec les délégations de l'UE, d'autre part. La pleine participation des AL et de leurs associations constitue une innovation majeure dans le processus de programmation de la coopération européenne en cours.

Avant l'élaboration de la feuille de route, deux (2) documents importants ont été produits. Le premier est le Compendium qui donne un recueil de textes sur le développement économique national, les stratégies nationales sectorielles, la politique de décentralisation, et fait un état de la mise en œuvre du Programme Indicatif National du 11ème FED en mettant en exergue la place prévue et celle effective des collectivités territoriales. Le second est le rapport analytique qui passe en revue et explicite le rôle des collectivités territoriales dans la politique économique et les stratégies nationales, et dans la politique de coopération, notamment le PIN du 11ème FED. Ce rapport insiste sur la mise en œuvre de la décentralisation, la revue des forces et faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de l'Associations Nationales des Communes du Tchad (ANCT) et examine les domaines d'intervention des collectivités territoriales susceptibles d'être intégrés dans les priorités de la programmation de la coopération européenne pour les 6 prochaines années (2021-2027). L'analyse SWOT vise également à évaluer l'état de préparation de l'ANCT à assumer son rôle de supervision dans la planification et la mise en œuvre de la coopération de l'UE.

Les lignes d'action proposées dans la feuille de route aux bénéficiaires des collectivités territoriales du Tchad se présentent en trois (3) parties : Dans *la première partie*, il est fait une évaluation de la territorialisation des politiques publiques et des agendas globaux ainsi que de leurs moyens d'action. Ici il s'agit de voir quelles priorités d'intervention privilégier en fonction du contexte du pays et de la réalité vécue par les collectivités territoriales.

La deuxième partie analyse du niveau d'implication des collectivités territoriales du Tchad dans la mise en œuvre des politiques nationales de développement et de coopération au regard des lois de la décentralisation, et de l'environnement favorable/porteur créé par la loi pour les interventions et les actions des collectivités territoriales.

Il s'agit de voir jusqu'à quel niveau les collectivités territoriales sont considérées comme des acteurs de développement et par conséquent le niveau de prise en compte des projets de

développement portés par les collectivités dans les stratégies nationales de développement économique et de création d'emplois. Concrètement, quelles filières économiques locales sont porteuses de plus d'opportunités à cet égard et dans quelles régions et communes ? Quels types de projets sous l'impulsion des régions et communes sont en cours et comment en amplifier et accélérer l'impact grâce aux fonds de la coopération européenne? Quels projets envisager pour quels résultats escomptés et mis en œuvre en partenariat avec quels types d'acteurs ?

La troisième partie procède d'un diagnostic institutionnel et organisationnel de l'ANCT afin d'évaluer sa capacité à jouer le rôle d'agence d'exécution de la feuille de route. Quels appuis institutionnels apporter? Quelles capacités développer à quel niveau (les décideurs politiques, l'équipe du secrétariat, une capacité technique additionnelle en appui aux actions retenues dans la feuille de route)?

I. PREMIERE PARTIE

Évaluer l'implication des Collectivités Territoriales dans la politique de développement et de coopération

Il importe de relever que la loi fondamentale notamment la constitution du 4 mai 2018 a consacré son titre XIII en ses articles 203 et 204 précisément, le principe d'autonomie et de libre administration des collectivités autonomes.

On s'aperçoit évidemment que l'Etat considère les collectivités locales en tant qu'acteur de développement autonome et un partenaire essentiel à associer à la mise en œuvre des politiques publiques au niveau des territoires (ODD, Contributions déterminées au niveau national (CDN).

Ces dernières années, dans le cadre d'élaboration des politiques publiques des territoires et de leurs mises en œuvre, l'Etat associe les collectivités territoriales mais de manière très faible du point de vue implication dans leur approche méthodologique. Il faut souligner que les experts nationaux travaillent habituellement au niveau des territoires avec les autorités administratives et services déconcentrés de l'Etat et les maires uniquement sans tenir compte de la représentation locale notamment les organes délibérants.

De ces constats, on peut retenir théoriquement que l'Etat considère les collectivités territoriales en tant qu'acteur important de développement mais dans la pratique cette considération est très faible. C'est pourquoi, nous interpellons l'Etat à créer et favoriser les cadres de concertations pour permettre aux collectivités territoriales de participer activement aux différentes actions des politiques publiques initiées par le pouvoir central.

Aussi, convient-il de rappeler que les collectivités territoriales sont des entités transversales dans toutes les questions de développement durable des territoires. A ce titre, les départements ministériels et les partenaires techniques et financiers doivent inscrire en amont et en aval ces dernières dans toute action de développement pour une synergie d'action.

Les collectivités territoriales ont pour rôle et finalité de promouvoir la mise en valeur de ressources régionales et d'améliorer le cadre de vie et les conditions d'existence des habitants en atténuant les disparités de développement économique, environnemental, culturel et social.

Pour ce faire, elle procède à une organisation prospective de l'espace, reposant sur une politique volontaire et à une orientation concertée des réalisations dans un souci d'équité sociale et de durabilité des ressources.

Principales conclusions issues du Recueil des documents et textes de référence.

D'une manière générale, il convient de souligner que le Tchad dispose d'un arsenal juridique suffisant pour la mise en œuvre effective de la décentralisation. Toutefois, il faut mentionner la nécessité de rendre disponible les textes ci-dessous afin de renforcer davantage la gouvernance locale. Il s'agit de :

1. Projet de loi portant transfert de ressources aux Collectivités Autonomes ;
2. Projet de loi portant Statut de la Fonction Publique locale ;
3. Projet de loi portant principes de constitution et de gestion des domaines des Collectivités Autonomes ;
4. Projet de texte portant création d'un fonds d'entraide et de solidarité (article 107 de la loi 11 de 2004) ;
5. Projet de décret fixant la clé de répartition de la subvention et de la dotation globale de décentralisation ;
6. Projet de texte mettant en place les subventions d'équipements au profit des communes ;
7. Projet de décret fixant le taux et la répartition des taxes entre les provinces et les communes ;
8. Projet de décret d'application de la loi N°033 portant répartition des compétences entre l'Etat et les Collectivités Autonomes ;
9. Projet de décret portant modalités pratiques d'exercice des compétences transférées aux Collectivités Autonomes ;
10. Projet de décret portant nomenclature budgétaire des Collectivités Autonomes.

II. DEUXIEME PARTIE

Renforcer la participation/implication des Collectivités Territoriales dans la politique de développement et de coopération : Actions attendues des décideurs au niveau national et au niveau des délégations de l'UE

La « Vision 2030, le Tchad que nous voulons » traduit la volonté et la décision des plus Hautes Autorités de la République du Tchad de répondre aux aspirations légitimes des populations tchadiennes. Elle reflète la volonté et l'engagement du Gouvernement à bâtir un développement sur le long terme. Il s'agit donc d'impulser un processus de développement du pays visant l'émergence en 2030 à travers trois Plans Nationaux de Développement (PND 2017-2021, PND 2022-2026 et PND 2027-2030). Ces plans seront mis en œuvre pour accélérer la transformation structurelle dans les domaines du social, de la gouvernance et de l'État de droit, de l'économie et de l'environnement.

L'objectif principal de la Vision est de faire du Tchad un pays émergent d'ici à l'horizon 2030.

De manière spécifique, il s'agit de : i) consolider les bases de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit tout en renforçant la cohésion nationale et (ii) créer les conditions d'un développement durable. Pour atteindre ces objectifs, quatre (4) axes stratégiques ont été identifiés.

Il convient de noter que l'évolution observée au niveau de l'administration centrale en ce qui concerne la « territorialisation » des principaux plans nationaux et des politiques nationales sectorielles en tant qu'outil de développement est inscrite parmi les priorités du Gouvernement.

C'est dans cette dynamique qu'un montant de 2.327,40 milliards de FCFA ait été consacré à l'axe 4 du PND 2017-2021 dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie de la population tchadienne surtout en ce concerne les services sociaux de base dont :

- 146 milliards FCFA pour l'accès à l'eau potable et l'assainissement ;
- 780 milliards de FCFA pour le secteur de l'éducation ; formation et création des emplois ;
- 514 milliards de FCFA pour le secteur de la Santé ;

- 179 milliards pour faciliter l'accès aux Logements décentes à la population tchadienne.

C'est en ce sens que les communes étaient encouragées à initier des projets dans ces domaines sur la base des besoins identifiés localement afin de bénéficier d'un financement au moment opportun.

Fort de ce constat, certaines communes ont élaboré leurs plans de développement communaux à l'effet de créer les conditions socio-économiques favorables aux populations de leurs territoires. Mais dans la pratique, ces communes n'ont bénéficié des financements conséquents pour la prise en compte des programmes et projets inscrits dans lesdits plans communaux.

A la lumière de toutes ces considérations, l'Etat doit considérer les collectivités autonomes en tant qu'acteurs privilégiés de toute démarche de développement dans les territoires et non entité d'exécution.

Les collectivités locales, fruits de la décentralisation, jouent un rôle catalyseur dans la conduite et l'aboutissement de ces politiques sur un territoire bien déterminé.

L'Ordonnance portant statuts des collectivités autonomes met en exergue que les collectivités autonomes « ont pour mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt provincial et communal. Elles associent en partenariat, le cas échéant, à la réalisation des projets de développement économique, éducatif, social et culturel, les mouvements associatifs et les groupements à caractère communautaire ». Ainsi, elles sont chargées, au premier plan, de conduire les politiques publiques au niveau des territoires pour un développement local.

La tendance des politiques publiques de nos jours consiste à partir du bas vers le haut. C'est dans cette dynamique que l'Etat reconnaît la valeur ajoutée des approches territoriales du développement local, dirigée par les autorités locales sur la base de leur mandat. Etant donné, faut-il le souligner, que ces autorités sont plus proches de la population et ont un accès facile pour vulgariser les politiques publiques au niveau des territoires à l'effet de gagner l'adhésion des acteurs locaux même si ces autorités sont une émanation des partis politiques. L'essentiel est que les autorités locales se considèrent comme des acteurs de développement pour un changement du territoire dans son ensemble sans une considération politique et religieuse.

III. TROISIEME PARTIE

Les communes, seules collectivités locales existantes à l'heure actuelle, n'assurent actuellement véritablement que le service d'état civil et la gestion des espaces publics (entretien de la voirie, des caniveaux de drainage et des espaces verts, collecte des déchets...) et de certains sites (marchés, gares routières cimetières...). Leur capacité d'intervention est très limitée du fait de la faiblesse de leurs ressources financières. Ces ressources sont grevées par des charges de personnel très importantes. La masse salariale absorbe souvent 80 à 90% des ressources financières de fonctionnement.

Les contraintes et défis majeurs liés au suivi-évaluation du PND 2017-2021 trouvent leur origine essentiellement dans le manque de ressources financières, matérielles et humaines pour exécuter à bien les activités. Les contraintes budgétaires ne permettent pas au Gouvernement de mettre des moyens à la disposition des activités de suivi-évaluation du PND alors que les PTFs ont d'autres priorités, entraînant des retards considérables dans l'élaboration du rapport de suivi du PND 2017-2021.

A la lecture de l'architecture opérationnelle de l'Etat de l'art concernant la territorialisation des politiques nationales mise en œuvre dans le cadre du Plan national de développement, on s'aperçoit que les collectivités territoriales ne sont pas impliquées de manière directe.

A cet effet, il importe aux autorités centrales en charge de mise en oeuvre du PND notamment le Ministère de l'Economie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale de créer des conditions propices à l'effet de faciliter l'implication des collectivités locales à la territorialisation des politiques nationales et des programmes globaux, y compris les ODD dans les différentes provinces du Tchad à travers les élus locaux.

Il faut noter que dans le cadre des politiques publiques, les élus locaux sont en principe des acteurs principaux. C'est dire que les collectivités territoriales doivent être au centre de toutes politiques de développement au niveau de sa mise en oeuvre pour une meilleure territorialisation au sens strict du terme. Elles ont la responsabilité d'intégrer les politiques nationales dans leurs politiques locales.

Fort de ce constat, l'Etat doit renforcer les capacités des collectivités territoriales à prendre en main l'opérationnalisation des politiques nationales de développement pour une meilleure territorialisation de toutes les politiques publiques. Car les collectivités territoriales connaissent mieux les réalités du terrain par rapport aux autorités centrales. C'est pourquoi nous interpellons les hautes autorités à tenir compte de l'implication des collectivités locales dans la territorialisation des PND et programmes globaux prochains à l'effet d'accorder à ces dernières la possibilité de s'affirmer dans tout le processus d'élaboration des programmes et projets jusqu'à sa mise en oeuvre. Cela collabore avec un adage qui dit : « tout ce que vous faites pour nous sans nous est contre nous ». C'est dire que dans le cadre du PND 2017-2021, les instances de mise en oeuvre du PND ne reflète pas l'esprit de la territorialisation des politiques nationales tant souhaitée par les instances africaines pour une meilleure politique publique de la gouvernance locale. C'est pourquoi la territorialisation des politiques nationales et programmes globaux peuvent d'abord être vue comme une tendance à une définition plus localisée des problèmes publics et des moyens de prise en charge de ces problèmes afin que la mise en oeuvre de toute politique de développement se fasse par les collectivités territoriales et non l'Etat avec ses services déconcentrés.

Il convient de souligner que la territorialisation est non seulement une tendance observée mais c'est aussi un principe qui devrait être revendiqué par les autorités décentralisées, autour de l'idée selon laquelle c'est localement que doivent être définis, repérés les problèmes à prendre en charge collectivement. C'est tout aussi localement que doivent être pensées les solutions pour y répondre, pour agir de façon plus efficace, au plus proche du terrain.

En somme, il serait souhaitable que l'opérationnalisation de toutes les politiques nationales de développement y compris les ODD dans sa phase de mise en oeuvre soit portée par les collectivités territoriales organes indiqués dans le contexte de la décentralisation à l'effet de sa territorialisation pour une appropriation des actions prévues dans les outils de planification dans une dynamique d'accompagnement et d'implication des structures techniques ci-dessous :

- ✓ Comités Régionaux d'Action et de Suivi (**CRAS**) ;
- ✓ Comités Départementaux d'Action et de Suivi (**CDAS**) ;
- ✓ Comités Locaux d'Action et de Suivi (**CLAS**).

Convient-il de rappeler que les membres des structures techniques ci-dessus sont composés des responsables des services déconcentrés de l'Etat dont ces derniers peuvent bénéficier des affectations. C'est pourquoi, les collectivités territoriales en tant qu'actrices locales de développement doivent s'appropriier les politiques de l'Etat afin de les territorialiser pour booster le changement économique, social, environnemental et culturel.

Il importe de relever que le Gouvernement du Tchad accorde une place importante dans sa politique nationale en s'appropriant les ODD. C'est à ce titre que la Vision 2030 « Le Tchad

que nous voulons » et le Plan National de Développement 2017-2021 s'arrime avec les indicateurs et les cibles des ODD.

Dans la même lancée, les autorités locales au Tchad se sont attelées dans le cadre de leurs planifications locales pour une bonne territorialisation des politiques publiques à élaborer des Plans de Développement Communaux en tenant compte du Plan National de Développement dans une démarche intégrant les indicateurs des ODD à l'effet d'être en cohérence avec les outils nationaux et internationaux en matière de la planification. C'est pourquoi les autorités locales décentralisées mettent un accent particulier dans leurs activités de tous les jours sur la nécessité de valoriser les ODD dans son ensemble dans le but de répondre aux besoins des populations à travers l'amélioration de leurs conditions de vie.

Fort de la prise en compte des ODD que les autorités locales s'activent à créer des conditions essentielles pour l'atteinte des résultats du Plan National de Développement 2017-2021 à l'effet de toucher des doigts les objectifs que les plus hautes autorités de la République se sont fixés d'ici 2030, c'est-à-dire « le Tchad que nous voulons ». Il suffit de passer en revue les différents plans de développement communaux de certaines collectivités locales pour s'en rendre compte de l'effectivité de cette préoccupation relative au PND et aux ODD surtout que lesquels plans intègrent entre autres : d'améliorer l'accès à l'éducation, à la santé et à l'assainissement, encore plus souvent de collecter et gérer les déchets de manière durable, de promouvoir des transports publics pour tous, de favoriser l'accès à un logement décent, en particulier pour les plus vulnérables, de garantir la réhabilitation des quartiers précaires, de promouvoir l'égalité de genre, ainsi que de renforcer la participation dans la planification urbaine, réduire l'empreinte écologique des villes, de prévenir des risques de catastrophes, contribuer à l'atténuation et à l'adaptation aux changements climatiques, etc. Si de nombreuses collectivités locales ont pris conscience et sont déjà en train de contribuer à mettre en place ces ODD à travers leurs plans de développement, la plupart d'entre elles n'en sont pas toujours conscientes que les ODD doivent faire partie de leurs quotidiennetés.

Au regard de l'importance et enjeux des outils de planification nationale et internationale tels que le PND et les ODD, à l'exemple d'une série d'événements qui ont été organisé en 2017 pour sensibiliser les collectivités locales du Cameroun, du Togo, du Sénégal, du Bénin et de la Guinée à la mise en œuvre des Objectifs du Développement Durable (ODD) et à leur localisation. Il urge en perspective que les autorités au niveau central en synergie avec l'Association Nationale des Communes du Tchad, le Haut Conseil des Collectivités Autonomes et des Chefferies Traditionnelles et les OSC organisent une large sensibilisation à travers des ateliers d'échanges à l'effet d'impliquer davantage les collectivités locales et autres acteurs locaux sur des thèmes variés tels que :

- Enjeux et défis de la localisation du PND et des ODD dans les collectivités locales ;
- Etat des lieux et stratégie nationale de développement pour l'atteinte des ODD ;
- Rôles et responsabilités des autorités locales dans le processus de mise en œuvre du PND et des ODD;
- Démocratie locale participative en appui à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 : place et rôle des OSC;
- Contrôle citoyen de l'action publique locale dans un contexte de mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies à travers le Plan de Développement Communal et partant le PND.

Pour répondre aux problèmes révélés par l'analyse SWOT de l'Association Nationale des Communes du Tchad, il faut une implication réelle des autorités locales dans la mise en œuvre et suivi-évaluation du PND. C'est pourquoi, il importe de relever que le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des membres de l'ANCT et les cadres

techniques s'avère nécessaire et de manière spécifique dans le domaine de montage et suivi des projets, plaidoyer, mobilisation sociale et communicationnelle à l'effet d'être performante.

Renforcer leur implication significative dans la politique de développement et de coopération : Actions attendues des Collectivités Territoriales et de l'Association Nationale des Communes du Tchad

Une implication significative des Collectivités Territoriales exige une contribution et une action des deux côtés : d'une part, les responsables et les décideurs politiques au niveau national et les responsables des partenaires du développement et, d'autre part, les Collectivités Territoriales et leur Association nationale représentatives. Les Collectivités Territoriales et l'ANCT doivent donc être prêtes et capables de jouer un rôle proactif et de premier plan dans ce processus. Différents aspects sont essentiels au développement d'une implication/intégration significative des Collectivités Territoriales.

Organiser une voix significative et compétente des Collectivités Territoriales : le rôle politique et institutionnel essentiel de l'ANCT

En raison de l'adoption et de la mise en œuvre de la Décentralisation (transfert des responsabilités du Gouvernement national vers les autorités infranationales et locales) dans la plupart des Pays africains, les Collectivités Territoriales deviennent de plus en plus importantes et ont un impact de plus en plus direct sur les conditions de vie des populations. Cela exige que les ANCT maîtrisent différentes connaissances et capacités, en particulier la capacité et les ressources nécessaires pour communiquer avec les décideurs politiques nationaux et les autres parties prenantes, notamment les partenaires du développement, y compris l'UE, et pour être en mesure de formuler des messages politiques de manière sensée ainsi que des plans d'action réalisables. Dans cette partie, l'attention sera portée sur les questions clés identifiées dans l'analyse SWOT de l'ANCT et sur les domaines d'amélioration prioritaires à traiter.

Analyse SWOT de l'ANCT

FORCES

1. Tenue de 6 assemblées générales depuis sa création ;
2. Existence des textes de base, statuts et règlement intérieur ;
3. Participation du Secrétaire Permanent, Directeur Général et 2 cadres à la formation sur la facilitation au budget participatif à Abidjan ;
4. Participation du Secrétaire Permanent, de l'Attachée à la coopération et de 3 Maires à la formation sur la coopération décentralisée à Yaoundé ;
5. Participation du Secrétaire Permanent à des rencontres internationales ;
6. Organisation de plusieurs formations à l'attention des maires en collaboration avec la Direction Générale de la Gouvernance locale ;
7. Existence des organes de l'ANCT (assemblée générale, bureau exécutif) ;
8. Existence du secrétariat permanent organisé en quatre services (coopération décentralisé, financier, communication et secrétariat administratif) ;
9. Facilitation des voyages des maires à l'international ;
10. Existence de centre de ressources ;
11. Cotisation prévue par le texte ;
12. Appui des partenaires techniques et financiers par moment ;
13. Reconnaissance de l'ANCT en tant que l'interlocuteur des communes par l'Etat.

FAIBLESSES

1. Non-respect par le Bureau Exécutif (BE) des dispositions statutaires relatives à la fréquence de l'assemblée générale ;
2. Non tenue de l'Assemblée générale de l'ANCT depuis 2016 ;
3. Rareté des réunions du bureau exécutif et du staff technique du Secrétariat Permanent
4. Non production des rapports d'activités annuelle, les comptes rendus et les procès-verbaux ;
5. Insuffisance des formations spécifiques à l'attention du personnel technique ;
6. Non tenue des réunions du bureau exécutif ;
7. Pléthore des membres du bureau exécutif ;
8. Insuffisance de l'effectif du personnel technique ;
9. Insuffisance des cadres techniques spécialisés ;
10. Faible archivage des documents administratifs de l'association ;
11. Absence du siège de l'association ;
12. Faible capacité à concevoir des documents techniques des programmes et projets ;
13. Faible niveau de fonctionnement de l'administration ;
14. Les textes ne sont pas en phase avec les réalités actuelles, revoir les textes statutaires pour les adapter à la situation actuelle ;
15. Mauvaise organisation de centre de ressources et de gestion des ouvrages ;
16. Absence d'un programme de formation et renforcement des capacités des communes membres et le staff technique ;
17. Existence d'un organigramme moins opérationnel;
18. Non production des rapports financiers ;
19. Faible taux de recouvrement annuel des cotisations des communs membres ;
20. Absence de travail de sensibilisation de proximité auprès des communes ;
21. Absence d'un plan de budgétisation annuelle des activités de l'association par le passé ;
22. L'inexistence de manuel des procédures ;
23. Absence de système de comptabilité et de contrôle ;
24. Inexistence d'un cadre de concertation : ANCT, Etat et PTF ;
25. Inexistence d'un site web de l'ANCT.

OPPORTUNITÉS

- ✓ Bonne collaboration entre l'ANCT et la Direction Générale de la Gouvernance Locale;
- ✓ Bonne collaboration entre l'ANCT et le Haut Conseil des Collectivités Autonomes et les Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Existence des partenaires techniques et financiers;
- ✓ Existence des textes sur la décentralisation ;
- ✓ Existence des ressources humaines qualifiées au Tchad ;
- ✓ Existence des services déconcentrés de l'état ;
- ✓ Existence des organisations de la société civile;
- ✓ Existence des bailleurs de fonds et leurs appuis ;
- ✓ Possibilité d'organiser les activités et services payants ;

MENACES

- ✓ Immixtion de la politique dans les affaires communales ;
- ✓ Instrumentalisation des activités de l'ANCT ;
- ✓ Absence de transfert effectif aux collectivités autonomes ;
- ✓ Unicité de caisse ;

- ✓ Influence de la commune de N'djaména sur le fonctionnement de l'ANCT;
- ✓ Absence de subvention de l'Etat ;
- ✓ L'immixtion de la politique dans la gestion des affaires communales ;

POINTS A AMELIORER

- ✓ Réviser les textes de l'ANCT en tenant compte des expériences des associations sœurs de la sous-région;
- ✓ Organiser de manière régulière la tenue des rencontres statutaires et rendre opérationnel le bureau exécutif et redynamiser le secrétariat permanent de l'ANCT.
- ✓ Réactualiser l'organigramme avec les fiches des postes et procéder au recrutement d'un personnel qualifié et spécialisé complémentaire;
- ✓ Elaborer un plan de formation et de renforcement des capacités du personnel technique et des communes membres de l'association;
- ✓ Elaborer un manuel de procédures administratives, financières et matérielles.
- ✓ Mettre en place un système de comptabilité avec un logiciel efficace au profit de l'association et de ses communs membres;
- ✓ Mettre en place un mécanisme performant et opérationnel de reddition de compte et de publication des rapports de performance de l'ANCT et ses communes membres.
- ✓ Mettre en place un système d'information, de communication et de sensibilisation des communes membres pour une visibilité des actions de l'ANCT au niveau national et international;
- ✓ Développer une stratégie de plaidoyer au niveau de l'ANCT à l'effet de mobiliser les financements auprès des PTF;
- ✓ Renforcer l'ANCT dans le montage et suivi des projets;
- ✓ Créer un site web de l'ANCT et faire la promotion de la coopération décentralisée et l'intercommunalité au profit de ses communes membres.

Cette analyse a été entreprise ensemble avec l'équipe de l'Association Nationale des Communes du Tchad, notamment en ce qui concerne le TALD et le rôle des Autorités Locales en tant qu'acteurs de développement.

RENFORCEMENT DES CAPACITES

Pour répondre aux problèmes révélés par l'analyse SWOT de l'Association Nationale des Communes du Tchad, il faut une implication réelle des autorités locales dans la mise en œuvre et suivi-évaluation du PND. C'est pourquoi, il importe de relever que le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des membres de l'ANCT et les cadres techniques s'avère nécessaire et de manière spécifique dans le domaine de montage et de suivi des projets, plaidoyer, mobilisation sociale et communicationnelle à l'effet d'être performante.

L'ANCT nécessite des capacités de plaidoyer et d'organisation ainsi que des capacités et des compétences professionnelles dans les domaines suivants : Capacité de leadership, capacité de gestion, capacité technique :

- ✓ **Capacité de Leadership** : formulation et dissémination d'une vision et d'une mission politiques concrètes, basées sur les connaissances, l'expertise et une relation étroite avec les membres ; coopération et relation avec les parties prenantes concernées, notamment les décideurs politiques nationaux, les Organisations de la Société civile, le Secteur privé, les Partenaires de développement, etc.; inspiration et motivation des parties prenantes concernées; développement d'une solide réputation d'un partenaire fiable et bien informé.
- ✓ **Capacité de gestion** : soutien aux structures de gouvernance de l'ANCT ; gestion et renforcement du personnel de l'ANCT ; développement de normes/standards de fonctionnement de l'ANCT.
- ✓ **Capacité technique** : formation du personnel de l'ANCT sur les politiques et les cadres politiques (comprendre le fonctionnement du système politique et la manière dont les politiques sont élaborées) ; compréhension des cycles politiques (connaître les cycles politiques pertinents au niveau local et national afin de comprendre quand les activités de plaidoyer doivent être programmées et organisées pour créer un impact) ; partenariats stratégiques (connaître les acteurs pertinents sur le terrain et connaître leur rôle et leur position) ; savoir quels acteurs pourraient soutenir/appuyer (devenir des alliés ou s'opposer et être des ennemis) ; motiver, inspirer et stimuler les alliés potentiels pour soutenir des activités de plaidoyer spécifiques.

Résultat	Activités	Responsable	Coût	hypothèse
Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelle				
R1 : le texte statutaire de l'ANCT est révisé	-élaborer un TDR ; -recruter d'un consultant pour élaborer les textes ; -faire le plaidoyer auprès de l'Etat pour obtenir le statut d'utilité publique ; -organiser un atelier de validation -Diffuser les textes.	Secrétariat de l'ANCT		Ressources financières
R2 : la tenue des rencontres statutaires est organisée régulièrement et le secrétariat permanent est redynamisé.	-élaborer le TDR ; -inviter les membres et acteurs impliqués ; - tenir des réunions du bureau exécutif ; -produire les rapports et ventilés.	Secrétariat permanent de l'ANCT		Ressources financières
R3 : un nouvel organigramme est élaboré avec les fiches de poste et le personnel renforcé.	-valider la proposition de l'organigramme ; -élaborer le TDR de recrutement ; -lancer un appel à candidature ; - recruter le personnel technique.	-Secrétariat permanent de l'ANCT ; -Direction Générale de la Gouvernance Local		Moyens financiers
R4 : un plan de formation et de renforcement des capacités du personnel technique et des communes membres de l'association est élaboré et mise en œuvre.	-choix des modules ; -élaboration des TDR ; -recrutement d'un consultant ; -élaboration du plan de formation ; -formation du staff et membres de l'association.	-Secrétariat permanent de l'ANCT ; -Direction Générale de la Gouvernance Local ; -PTF.		-Moyens financiers ; -volonté politique
Objectif spécifique 2 : Mobiliser les ressources pour la redynamisation et la mise en œuvre des actions de l'association.				
R1 : l'ANCT dispose des moyens suffisant pour la mise en œuvre de son plan d'action.	-faire le recouvrement systématique de cotisation et frais d'adhésion ; -information et sensibilisation ; -solliciter auprès de l'Etat une subvention annuelle pour appuyer les actions de l'ANCT ;	- Présidence de l'ANCT ; -Secrétariat Permanent ;		-volonté politique ; -Dialogue et collaboration avec les contribuables

	-plaider auprès des PTF pour accompagnement financier sur la base des conventions ; -plaider pour le transfert des compétences aux collectivités autonomes.	-Direction de l'économie et finance locale.		
R2 : un manuel de procédures administratives, financières et matérielles est élaboré.	-élaboration du TDR ; -recrutement d'un consultant ; -validation du manuel de procédures.	-Secrétariat Permanent		Moyens financiers
R3 : un système comptable et mécanisme de réédition des comptes est disponible.	-acquisition de logiciel ; - installation et formation des comptables ; -publication des comptes.	-Secrétariat Permanent ; -PTF.		
Objectif spécifique 3 : Renforcer les capacités communicationnelles de l'ANCT pour une visibilité.				
R1 : un espace d'échanges, de dialogue et de concertation entre les opérateurs de la décentralisation est créé et opérationnel.	-Sensibilisation des acteurs impliqués ; -Formation et orientation ; -concertation entre ANCT, Etat et PTF.	-Secrétariat Permanent ; -Direction Générale de la Gouvernance locale ; -PTF.		-Disponibilité
R2 : un système d'information, de communication et de sensibilisation est mis en place.	-élaborer une stratégie de communication et sensibilisation			
R3 : un site web de l'ANCT est créé et la coopération décentralisée est promue.	-installation d'internet ; -création du site Web ; -animation du site ; -voyage d'échanges ; -recherche des partenaires.	ANCT		

CONCLUSION

Le soutien apporté au secteur public dans les pays partenaires de l'UE pour rendre la définition et la mise en œuvre des politiques et plans nationaux de développement plus efficaces et effectives devrait tenir compte du rôle important du secteur public local. L'aide aux autorités locales devrait avoir pour objectif de renforcer les capacités et les moyens dont celles-ci disposent pour exercer le mandat institutionnel qui leur est conféré par la loi et leur pouvoir d'initiative en tant que décideurs politiques à part entière.

Les partenariats et les mécanismes de dialogue avec les parties prenantes, associant des représentants des autorités locales, d'autres acteurs opérant au niveau local et les citoyens, devraient être encouragés localement en vue d'ouvrir le dialogue avec les pouvoirs centraux concernés et de veiller ainsi à ce que les besoins et les préoccupations des populations locales soient connus et pris en considération.

L'UE doit en outre porter une attention particulière à la coordination des politiques, à la complémentarité et à la cohérence entre les politiques nationales et infranationales et les politiques sectorielles retenues pour faire l'objet d'un appui budgétaire ainsi qu'à la complémentarité avec les réformes en matière de décentralisation et la délégation de pouvoirs, en soulevant les éventuels sujets de préoccupation dans le cadre des dialogues stratégiques sur des questions de politique menés avec les autorités centrales.

Le soutien en amont aux réformes du secteur public devrait être coordonné avec le soutien en aval, afin de renforcer le rôle des autorités locales dans le dialogue stratégique et la prise de décision au niveau national. L'UE devrait également garantir une souplesse suffisante pour soutenir les initiatives propres des autorités locales et de leurs associations.

